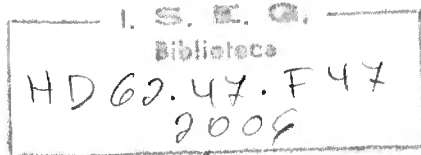


RESERVADO

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**MESTRADO EM: ECONOMIA E ESTUDOS EUROPEUS**

**CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS  
EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS**

**JOÃO HENRIQUE MILITÃO FERNANDES**

**Orientação: Professor Doutor Vítor Manuel Mendes Magriço**

**Júri:**

**Presidente: Doutor Vítor Manuel Mendes Magriço**

**Vogais:       Doutor Rui Manuel Campilho Pereira de Menezes  
                  Doutora Maria Rosa Cruz Quartin Borges**

**Março/2006**



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: ECONOMIA E ESTUDOS EUROPEUS**

**CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS  
EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS**

**JOÃO HENRIQUE MILITÃO FERNANDES**

**Orientação: Professor Doutor Vítor Manuel Mendes Magriço**

**Júri:**

**Presidente: Doutor Vítor Manuel Mendes Magriço**

**Vogais:      Doutor Rui Manuel Campilho Pereira de Menezes  
                 Doutora Maria Rosa Cruz Quartin Borges**

**Março/2006**

# **CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS**

**João Henrique Militão Fernandes**

*Mestrado em: Economia e Estudos Europeus*

*Orientador: Prof. Doutor Vítor Magriço*

*Provas concluídas em: 16 de Março de 2006*

## **RESUMO**

Durante as últimas décadas, assistimos à enorme expansão do fenómeno das Alianças Estratégicas Internacionais (AEI's), atravessando a economia de forma transversal, numa abrangência de todos os tipos de empresas e actividades, nos mais diversos mercados e regiões. Ao fenómeno não é alheio o aumento crescente no investimento, induzido pelas novas tecnologias, processos e mercados. Aumentando os custos aumentam os riscos, surgindo as alianças estratégicas como instrumento capaz de induzir acréscimos na capacidade competitiva das empresas, dotando-as de recursos externos essenciais e tornando-as tão populares, merecendo, por isso, uma especial atenção por parte da investigação e literatura sobre gestão estratégica. Mas as alianças falham, apresentando mesmo elevadas taxas de insucesso. A pesquisa a montante das AEI's mostra-se escassa e, contudo, reside aí um factor crítico para o sucesso ou insucesso das alianças: a selecção do parceiro estratégico.

O presente trabalho centra a atenção sobre os critérios de selecção de parceiros estratégicos, partindo da análise a empresas portuguesas, cotadas em bolsa, todas elas empenhadas em parcerias estratégicas e com processos de internacionalização em curso. É explorada a importância relativa de um conjunto de hipóteses específicas de critérios de selecção de parceiros estratégicos, e a sua contribuição para o sucesso ou insucesso das AEI entre aquelas empresas. Os resultados obtidos mostram diferenças entre os critérios analisados, contribuindo para a compreensão das escolhas dos parceiros e das expectativas colocadas nas AEI quando as empresas portuguesas se envolvem em processos de internacionalização.

O trabalho disponibiliza, igualmente, uma sumarização bastante completa da literatura sobre AEI, podendo constituir-se numa boa plataforma para investigações futuras.

**Palavras-chave:** Critérios de Selecção de Parceiros Estratégicos;  
Alianças Estratégicas Internacionais; Empresas Portuguesas;  
Redes de Empresa; Mercados Emergentes;  
Motivação Estratégica.



## PARTNER SELECTION CRITERIA IN INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES

João Henrique Militão Fernandes

*Master Science in: Economy and European Studies*

*Promoter: Prof. Vítor Magriço*

*Public Discussion in : March, 16, 2006*

### ABSTRACT

During the past decades, we witnessed a *big bang*, in what concerns the International Strategic Alliances (ISA), crossing the global economy, among all types of firms and activities, competing in all kind of markets and several regions. A substantial part of this gigantic phenomenon derives, directly, from the amazing growing in investments, companies need to do, as part of the development in new technologies, new products, new markets and processes, increasing the costs, and consequently the risks that firms will occur. Here's the reason to justify such popularity, among firms for ISA. But several ISA fails. The success rate is still widely-cited as being low. There is a lack of ability to study those failures, because the theory is short of scientific approach and books, about ISA's first beginning: the Partner Selection.

Using data from a survey of ten of the most important Portuguese firms on the stock market and all engaged in international alliances, this study explores the relative importance of a set of specific hypothesis of partner selection criteria and is relevant contribution to the success or failure of the ISA, among those Portuguese firms.

Results show differences between criteria, contributing to understand the partner selection and the expectations in ISA, and attempts to make a step towards our understanding how Portuguese firms act, when involved in ISA.

Furthermore, we develop a conceptual framework of strategic alliances formation which may help in future investigations.

**Key-words:** Partner Selection Criteria; International Strategic Alliances; Portuguese Firms; Emerging Markets; Networks; Strategic Motivation.

# **Índice**

**Lista de Tabelas, Quadros e Anexos 7**

**Agradecimentos 8**

**INTRODUÇÃO 9**

## **CAPÍTULO I - State-of-the-art na Selecção do Parceiro numa Aliança Estratégica Internacional**

**1.Introdução 15**

**2. Teorias Base de Suporte das Alianças Estratégicas Internacionais 16**

**2.1 Transaction Cost Theory 17**

**2.2 Resource-based View 19**

**2.3 Market Power Theory 19**

**2.4 Organisational Learning Perspective 20**

**2.5 Resource Dependency Theory 21**

**2.6 Strategic Behaviour Theory 21**

**3. Conclusão 22**

## **CAPÍTULO II – Porquê as Alianças Estratégicas Internacionais**

**1.Introdução 23**

**2. As Alianças Estratégicas Internacionais 24**

**2.1 O Interesse das AEI 27**

**2.2 Factores de Influência nas AEI 29**

**2.3 Caminhos do Sucesso de uma AEI 32**

**3. Conclusão 36**

## **CAPÍTULO III - Teorizando sobre as Alianças Estratégicas Internacionais**

**1. Introdução 38**

**2. Desenvolvimento das AEI 38**

**3. Factores determinantes do desenvolvimento de uma AEI 40**

**4. Motivações Para a Formação de uma Aliança 42**

**4.1 Comportamentos e Factores Externos 42**

**4.1.1 O Processo negocial 42**

**4.1.2 A Questão da Confiança 46**

**4.1.3 Razões para os Falhanços das Alianças**

**Estratégicas Internacionais 49**

**5. Conclusão 52**

## **CAPÍTULO IV - As Condições dos Mercados como Factores Determinantes para o Caminho a seguir na Selecção dos Parceiros Estratégicos**

**1. Introdução 54**

**2. Os estágios de evolução dos mercados e as respectivas necessidades 55**

**2.1 Empresas de Mercados Emergentes 55**

**2.2 Empresas de Mercados Desenvolvidos 58**

**3. Conclusão 61**

## **CAPÍTULO V – Redes de Empresas**

**1. Introdução 65**

**2. Como se Estruturam as Redes 66**

**3. Conclusão 71**

## **CAPÍTULO VI – Procura do parceiro e Critérios de Selecção a Aplicar**

**1. Introdução 74**

**2. A Selecção do parceiro – cuidados na primeira abordagem interna 77**

**3. Com quem aliar em mercados emergentes ou desenvolvidos 79**

**4. Selecção do Parceiro num mercado em desenvolvimento 84**

**5. Conclusão 89**

## **CAPÍTULO VII - Factores Críticos na Formação das Alianças Estratégicas Internacionais**

- 1. Introdução 93**
- 2. Avaliação do parceiro 94**
- 3. Selecção dos Parceiros Estratégicos. Enumeração e fundamentação das Hipóteses a testar, como critérios de selecção de parceiros estratégicos e sua importância relativa. 95**
  - 3.1 Experiência anterior em Alianças Estratégicas Internacionais 95**
  - 3.2 Forma de Gestão Administrativa da Aliança e envolvimento financeiro dos Parceiros. 98**
  - 3.3 Proximidade cultural do Parceiro Estratégico 99**
  - 3.4 Motivação e ambição trazida para a Aliança 100**
  - 3.5 Capacidade e facilidade de penetração e acesso nos mercados. 101**
  - 3.6 Grau de confiança reconhecido e depositado no parceiro estratégico. 102**
  - 3.7 Redução dos custos ao nível dos processos e da aprendizagem. 103**
- 4. Conclusão 104**

## **CAPÍTULO VIII – Metodologia 106**

## **CAPÍTULO IX – Resultados**

- 1. Resultados 111**
- 2. Conclusões 140**

## **CAPÍTULO X - CONCLUSÃO GERAL 143**

## **BIBLIOGRAFIA 155**

## **ANEXOS 162**



# Lista de Tabelas, Quadros e Anexos

Identificação	pág.
Tabela 1. Ano de início da internacionalização das empresas em estudo	113
Tabela 2. Nacionalidade do Parceiro Estratégico	117
Tabela 3. Parcerias iniciais fomentadas por necessidades de recursos, por nacionalidade do parceiro	119
Tabela 4. Coeficientes a aplicar ao valor médio quantificado de cada critério de selecção por empresa	133
Tabela 5. Cálculo da média e média ponderada dos 7 critérios de selecção utilizados	134
Tabela 6. Resultado apurado para cada critério, numa escala de 1 a 7, com ponto médio em 4.	135
Quadro 1. Declarações proferidas pelos entrevistados	122
Quadro 2. Declarações proferidas pelos entrevistados	123
Quadro 3. Declarações proferidas pelos entrevistados	126
Quadro 4. Declarações proferidas pelos entrevistados	128
Quadro 5. Declarações proferidas pelos entrevistados	136
Quadro 6. Declarações proferidas pelos entrevistados	138
Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas.	163 e ss.
Anexo 2. Número de parcerias consideradas por empresa para efeito de análise ao comportamento dos critérios de selecção	170

## Agradecimentos

Quando iniciei os estudos de Mestrado, estes correspondiam a um anseio antigo que aguardava o momento exacto para a sua realização, que pensava situarem-se ao nível do tempo necessário para ser encarado da forma séria que merece e, simultâneamente, que transmitisse muito do amadurecimento a que os anos e a experiência pessoal e profissional sempre conduzem. Agora que chegaram ao fim, verifico, com satisfação e enorme gratidão, que o resultado final atingido não se bastava naquelas duas premissas, mas também pela junção de um conjunto de vontades, protagonizadas por muitas pessoas, que de uma maneira ou de outra, contribuíram para que este anseio fosse possível de concretizar.

Em primeiro lugar, as minhas palavras de sincero agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Vítor Magriço, pela sua cuidada supervisão, palavras de apoio e incentivo, conselhos, sugestões e comentários sempre construtivos e pela amizade que se foi gerando e consolidando com o correr do tempo. Um muito obrigado, Professor, por toda a liberdade concedida na construção desta tese, balizada pelo enorme conhecimento no campo das Alianças Estratégicas Internacionais que possui e que se mostrou decisivo na sua conclusão, bem como na criação de uma nova e interessante vertente científica na minha vida.

A minha gratidão vai igualmente para todos os entrevistados, sem os quais não teria sido possível executar e levar a termo este trabalho. Sem excepção, todos eles foram de uma amabilidade e disponibilidade imensa, bem como de uma enorme franqueza de diálogo.

Uma palavra igualmente de apreço para um amigo de longa data, o Dr. Fernando Inverno, a chave-mestra que permitiu abrir, em tempo recorde, algumas portas. Obrigado Fernando.

Igualmente para um outro amigo, velho amigo, Dr. Fernando Caetano, que me perguntava quase diariamente, como ia a "coisa" e como ia eu. Um grande abraço para ti também.

Ao meu Pai, Armindo Fernandes, e à minha Mãe, Ana Maria, ficarei para sempre em dívida por todo o amor que sempre me demonstraram e pela fonte inesgotável de confiança que, em todos os momentos da minha vida, me transmitiram. Eu sei que serão os primeiros a ficarem orgulhosos pelo trabalho agora realizado. Também ao meu irmão, José Paulo, o primeiro amigo entre todos, a companhia sempre presente.

Por fim o agradecimento a quem mais penou com esta tese, quem mais apoiou e quem mais se preocupou e viveu os momentos de ansiedade, de satisfação e desânimo, que foram marcando a agenda do último ano e sem os quais não teria sido possível concluir este trabalho.

À minha mulher, Maria Manuela, por todo o suporte, ânimo e controle da situação familiar - quando eu me encontrava totalmente mergulhado no trabalho da tese - e aos meus filhos Maria Margarida e João Diogo, as cores de que se fazem a minha vida, agradeço do fundo do coração todo o apoio e amor nunca negado, que ajudaram e muito a enfrentar este desafio, novo na minha vida.

# CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE PARCEIROS ESTRATÉGICOS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS

## INTRODUÇÃO

As empresas debatem-se, actualmente, com factores internos e externos capazes de provocar fortes convulsões nas organizações, contribuindo decisivamente para o seu crescimento ou estagnação e levando no extremo ao seu próprio desaparecimento.

A questão coloca-se ao nível da resposta a desafios vários, dos quais se poderão enumerar os seguintes:

- Sustentação de vantagens competitivas;
- Criação de valor junto dos clientes;
- Limites impostos pelo conhecimento adquirido e pelas dificuldades financeiras na aposta na Investigação e Desenvolvimento (I & D);
- Dimensão dos mercados e respectivos riscos;
- Diversidade dos sistemas políticos e sociais;
- Agressões sofridas em períodos anteriores, induzidas no próprio mercado de actuação ou sector de actividade;
- Redes de empresas, dificultando a identificação de “quem é quem”.

São muitas, cada vez mais, o número de empresas que acreditam nas Alianças Estratégicas Internacionais (AEI) como forma de satisfazer as necessidades estratégicas e operacionais sentidas, bem como processo de incrementar a capacidade de suportar as posições competitivas conquistadas nos mercados.

Os receios, fundados, tendem a ser ultrapassados através da implementação de políticas de alianças que permitam ganhar e/ou consolidar mercados externos contando com a prestação activa e interessada de parceiros locais.

As razões avançadas e muitas outras possíveis justificam, por si só, a pertinência da determinação da análise dos critérios de selecção de parceiros estratégicos, pela importância que assumem no futuro desenrolar da actividade e performance das empresas quando estas decidem avançar para processos de AEI.

A selecção dos parceiros deverá ser criteriosa e levar em conta um conjunto de factores tão díspares quanto necessários no seu conjunto, para que a AEI se mostre benéfica e progrida no tempo. Fomentando a perenidade no seio dos acordos de parceria, as alianças corresponderão, na prática, a trocas de conhecimento, culturas, técnicas, capacidades de aprendizagem, novos modelos de gestão, entre outros factores, capazes de gerar sinergias no seio das AEI, mas igualmente em cada um dos parceiros através da sua evolução e crescimento, no respeito da individualidade, pelo menos até ao momento em que a condução da AEI não determine outros caminhos que poderão passar pelo terminar simples da AEI, pela fusão dos parceiros da aliança ou pela aquisição de um parceiro pelo outro.

Quando nos debruçamos sobre a temática dos Critérios de Selecção de Parceiros Estratégicos nas AEI, verifica-se ser parca a literatura e a pesquisa sobre esta matéria.

A investigação sobre os Critérios de Selecção de Parceiros Estratégicos assume-se, assim, como fenómeno muito recente, sendo necessário realçar o seu estado quase embrionário no que a estudos e conclusões diz respeito, dificultando por um lado o trabalho de investigação mas assumindo-se, em simultâneo, como um enorme desafio, por se tratar claramente de uma imensa área por explorar.

A ausência de massa teórica geradora de bases sólidas e bem documentadas para basear e sustentar, por parte das empresas e após assumida a adopção do modelo da AEI, a escolha de qual o parceiro estratégico que corresponde aos anseios e expectativas depositados na aliança surge, pela novidade do tema e ausência de tratamento aprofundado, com contornos que consideramos fundamentais no sucesso da AEI, gerador de receios justificados pela precariedade das bases teóricas e fundamentações capazes. Uma vez que uma “má” escolha do parceiro estratégico redundará, forçosamente, numa dificuldade acrescida para a AEI no vencer do vasto conjunto de dificuldades que se adivinham, quando duas entidades distintas decidem encetar uma colaboração próxima, adivinha-se com facilidade o melindre de que se revestem estas decisões.

O propósito deste estudo é facilitar a compreensão da complexa relação entre as expectativas geradas pelas AEI, o seu sucesso ou insucesso e a importância que assume a escolha do parceiro estratégico, baseada em critérios de selecção correctos e precisos de acordo com cada situação em particular.

Partiu-se da confirmação ou infirmação da importância relativa de alguns critérios de selecção de parceiros, que considerámos pertinentes à luz da dimensão das empresas e mercado nacionais, testados junto de dez empresas portuguesas cotadas em bolsa, confrontando estas com os critérios em análise e determinando da sua maior ou menor valência, aquando do momento da escolha dos parceiros estratégicos, em alianças estratégicas que protagonizam ou já

protagonizaram. As empresas foram escolhidas tomando em consideração a não sobreposição de actividades, implicando uma inserção no mercado diferente para cada uma delas. Igualmente, o facto das dez empresas trabalharem tanto em mercados desenvolvidos como em mercados em desenvolvimento e emergentes, foi levado em consideração. As alianças analisadas cobrem igualmente um espectro variado, desde acordos de cooperação a evoluírem para alianças, até alianças que terminaram em aquisições.

Pretende-se, assim, determinar o *leit motiv* das empresas nacionais analisadas, aquando da formação de alianças, para que a escolha recaia em determinados parceiros, em detrimento de outros. O que procuram as empresas, quais as condições que impõem reconhecer e consideram como necessárias, no perfil do potencial parceiro, em prol do colectivo-aliança.

Para um entendimento correcto da temática em investigação, optou-se pela realização de entrevistas directas com os quadros de gestão responsáveis pelos processos de internacionalização das empresas em análise, perfeitos conhecedores das razões que determinam as ambições, os objectivos, as necessidades e os mercados que as referidas empresas desejam alcançar. Foi explicado, claramente, o objectivo do presente estudo, bem como foram identificados os critérios de selecção em análise, requerendo-se uma avaliação qualitativa e quantitativa da importância relativa dos mesmos, aquando da escolha do parceiro estratégico, bem como uma descrição pormenorizada da experiência de internacionalização das empresas, nas várias alianças empreendidas, independentemente de estarem ou não ainda em vigor.

Mostrou-se extremamente importante a opção pelo contacto pessoal. As entrevistas correram muito bem, sendo notória a paixão com que o tema foi abordado por todos os responsáveis, facilitando em muito o acesso à informação.

Os dados foram colhidos entre Abril e Junho de 2005, cobrindo sete critérios possíveis de análise para a escolha do parceiro estratégico, identificadas através

de uma pesquisa exaustiva da literatura e investigação sobre as AEI e a selecção dos parceiros estratégicos, conforme se descreve posteriormente neste trabalho.

Os critérios de selecção do parceiro estratégico, em análise, abrangeram os recursos financeiros, acesso aos mercados, experiência internacional anterior, proximidade cultural, confiança, redução dos custos ao nível dos processos e aprendizagem e a ambição estratégica.

Porque falar em critérios de selecção de parceiros estratégicos em AEI implica falar das próprias alianças, das teorias subjacentes, dos seus sucessos e fracassos, o trabalho foi estruturado em duas grandes áreas, inteiramente distintas.

Uma primeira onde se formula a moldura teórica das AEI, passando pelas teorias de base de suporte às AEI, o porquê da necessidade das alianças, os caminhos a percorrer até se concluir uma AEI, a importância dos mercados na decisão de escolha do parceiro estratégico, a importância das redes de empresas, os processos de procura e os possíveis critérios de selecção a aplicar, até se chegar à formulação das sete hipóteses em estudo no presente trabalho.

Uma segunda área, empírica, onde se descreve a metodologia utilizada, bem como se dá conta dos resultados obtidos, se procede à discussão dos resultados, terminando com as conclusões gerais retiradas do trabalho efectuado, todo ele direccionado no sentido da melhor compreensão da importância da utilização de critérios de selecção de parceiros, aquando da constituição de uma AEI.

Este trabalho pretende abrir a porta da compreensão dos critérios de selecção e servir de base exploratória de um outro de maior fôlego nesta área específica, área que consideramos vital para o sucesso ou insucesso das AEI. Igualmente o presente contributo, que se espera conduza a uma melhor compreensão das razões que levam a um aumento de eficácia das AEI como um elemento de

sucesso na economia, pretende explorar a abordagem à abertura de novas possibilidades de parcerias, de novos mercados, culturas, conhecimentos e tecnologias, aumentos de produtividade. Em suma, a capacidade de produzir mais e gerar mais riqueza, factor fundamental para a diminuição das assimetrias.

É assim, no sentido de clarificar e contribuir decisivamente para o avanço do estudo dos Critérios de Selecção dos Parceiros Estratégicos e das suas implicações no sucesso ou insucesso das AEI, que nos propusemos elaborar a presente investigação, que passando pela análise e validação, ou não, da importância relativa de alguns critérios possíveis de selecção de parceiros estratégicos, colocados como hipóteses em estudo, pretende assumir-se, claramente, como um balão de ensaio para a Tese de Doutoramento que, naturalmente, se seguirá.





## Capítulo I

# MOLDURA TEÓRICA DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS E STATE-OF-THE-ART NA SELECÇÃO DO PARCEIRO DE ALIANÇA

## 1. INTRODUÇÃO

A investigação sobre os critérios de selecção de parceiros numa AEI são tão mais importantes quanto é certo que aquela se tem debruçado, essencialmente, sobre o fenómeno de criação das alianças estratégicas em si mesmas, nas razões que conduzem as empresas a essa necessidade, bem como aos resultados obtidos e apurados nas alianças formalizadas. Relegadas para plano secundário têm ficado as razões que levam as empresas a escolher determinados parceiros em detrimento de outros, colocando alguma displicência na importância dos factores políticos, económicos e sociais, de operacionalidade e conhecimento e igualmente de confiança, que devem presidir a uma primeira aproximação à elaboração da “short-list” dos potenciais parceiros.

A importância atribuída à constituição das AEI deriva do número crescente de alianças formalizadas em todo o mundo, muito embora as taxas de sucesso continuem a ser muito baixas. Alguns estudos apontam no sentido de que menos de metade das AEI apresentam comportamentos satisfatórios (Das & Teng, 2000, 78). As empresas continuam, contudo, a encarar as AEI como um factor positivo e a conduzirem a sua actuação no sentido de um aumento de cooperação inter-empresarial. É perfeitamente natural que as empresas sintam que não dominam todas as variáveis do processo, das tecnologias, do mercado e do conhecimento e que sentindo-se *pequenas* em alguma(s) área(s) mencionada(s) procurem alavancar os recursos de que dispõem através da complementaridade em capacidades e recursos disponíveis noutras organizações.

A selecção do parceiro estratégico aparece assim como factor crítico no estabelecimento da AEI.

A escolha acertada do parceiro é enunciada como um factor fortemente condicionador do sucesso da aliança, apontado em alguns trabalhos e estudos (Geringer, 1991; Littler & Leverick, 1995; Cavusgil & Evirgen, 1997; Dacin et al., 1997; Medcof, 1997; Hitt et al., 2000; Tatoglu, 2000), mas ainda não suficientemente aprofundada, para merecer a devida atenção por parte da investigação e literatura estratégicas, mais concentradas na determinação das razões da formação das alianças e dos resultados obtidos, os sucessos e insucessos verificados, ou seja, focada a jusante da formação da aliança e não a montante desta, quando existe a decisão de aliar, mas ainda se pergunta: aliar sim, mas com quem.

É, contudo, reconhecido que a aplicação de métodos sistemáticos e de reconhecida capacidade analítica na selecção de parceiros é um factor potenciador da probabilidade de sucesso das AEI.

## **2. TEORIAS BASE DE SUPORTE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

O conjunto de teorias em que se suporta o estudo das AEI e a sua necessidade assenta em pressupostos multidisciplinares, com pressupostos baseados em teorias de base económica, tais como a teoria dos custos de transacção, da força dos mercados e dos recursos.

Outras poderão ser consideradas do foro da teoria das organizações, acrescidas da análise às perspectivas sociológicas, podendo no seu conjunto, umas e outras, ser apontadas como responsáveis por uma teorização base da selecção de parceiros numa AEI.

Veremos de seguida, resumidamente, aquelas teorias que se tornaram mais populares na linguagem das AEI e da selecção dos parceiros.

## 2.1 *Transaction Cost Theory*

Williamson (1975, 1985) sugere que a existência de uma empresa, como conjunto hierárquico, é o resultado directo da *especificidade dos activos*: o grau de importância atribuído a um activo por um utilizador que o iria utilizar de uma determinada maneira varia em relação a terceiros que lhe dariam utilização diferente. Como resultado, a procura de um activo específico, com utilidade semelhante, ver-se-á reduzida a um pequeno grupo de empresas que regularmente transaccionam entre si. Williamson afirma que as empresas deverão, em condições normais, conduzir as suas operações de maneira a que obtenham uma minimização dos custos, o que pode ser enunciado, de acordo com aquele autor, como “custo do uso do mecanismo de preços”. Assim, depreende-se que as empresas formam alianças com o objectivo de minimizar os custos e/ou riscos de operação no mercado. Dessa forma, hierarquias reguladas mostrar-se-ão mais eficientes que o mercado aberto na distribuição dos bens e a teoria dos custos de transacção prevê a existência de organizações que, actuando em mercado aberto, preenchem os requisitos do funcionamento hierárquico. A regra básica é que, quando o custo marginal do uso dos mercados (custos de transacção) é mais elevado que os custos de gerir e manter uma empresa (custos de exploração), a transacção deveria ser organizada pela empresa e vice versa (Coase, 1937).

Por outras palavras, a Teoria dos Custos de Transacção sugere que uma organização estará disposta a comprometer-se numa aliança, quando esta opção é mais barata do que conduzir as operações no mercado aberto, ou internalizar a transacção e integrando essa função na estrutura organizacional. Contudo, a criação de uma AEI implica obrigações e dependências inerentes à aliança. A organização é assim obrigada a desenvolver mecanismos de controle na locação de recursos no sentido da aliança e na distribuição dos resultados derivados da

aliança. Implicação imediata destas acções: um aumento no custo das transacções.

A teoria sugere que uma organização baseará a sua escolha no parceiro, resultante de um trade-off entre dois critérios: a) os custos de transacção incorridos numa aliança com um parceiro específico; b) a habilidade e capacidade de controlar as acções por parte do parceiro.

Assim, e de acordo com a teoria, o parceiro óptimo seria aquele que apresentasse o custo mais baixo de transacção e que em simultâneo fosse o mais *controlável*.

A Teoria do Custo de Transacção, embora se apresente como uma ferramenta para a compreensão da formação das alianças e a escolha do parceiro, mostra-se inadequada quando confrontada com as várias áreas que condicionam e prevalecem, transversalmente, na necessidade de utilização de *critérios de selecção* de parceiros estratégicos bem mais apurados, que permitam um *fine tuning*, primeiro garante de terem sido equacionados os parâmetros de procura e pesquisa de um parceiro no mercado, considerados fundamentais. Uma das maiores críticas que se pode formular de imediato é a sobrefocagem na redução de custos e a ausência de qualquer alusão à criação de valor, que dentro dos princípios enunciados posteriormente, se constatará estar mais perto do interesse e atitude colocados na decisão de uma empresa enveredar pela AEI.

A teoria dos custos de transacção explicou, com relativo sucesso, as razões da tomada de decisão de fazer ou comprar empresas em mercados e envolventes particularmente estáveis. A teoria apresenta fragilidades ao nível da explicação da organização de actividades inovadoras nas AEI, em mercados e envolventes em evolução muito rápida, situação que se vive presentemente nas economias mundiais, bem como a negócios em ambientes adversos e incertos, com consequente aumento dos custos logísticos.

## **2.2 Resource-based View**

Sugere-nos que a empresa consegue deter e gerar vantagens competitivas pela aquisição e estruturação dos seus recursos e relações em rede, de forma a torná-las duradouras e quase irrepetíveis. A heterogeneidade dos recursos pode ser a fonte da sustentação de vantagens competitivas, se os recursos e as actividades relacionadas apresentarem complementariedades (Eisenhardt & Martin, 2000, 1106). Como resultado, depreende-se que as empresas deveriam escolher os seus parceiros de acordo com princípios que permitissem o desenvolvimento, a estruturação e a combinação de recursos que garantisse maior perenidade no tempo e simultaneamente maior dificuldade de cópia. Igualmente esta abordagem parece padecer de uma leitura restrita do fenómeno das alianças por considerar *a priori* que as alianças são realizadas a pensar na sua continuidade temporal, esquecendo, por exemplo, o factor oportunidade e assumindo que os parceiros deveriam trazer um *apport* à aliança quase idêntico, o que na generalidade dos casos não acontece, por serem diversos os motivos de princípio, as motivações e ambições que levam os parceiros de uma AEI a entrarem na mesma.

## **2.3 Market Power Theory**

Outra abordagem possível, de cariz neoclássico, é fornecida pela Market Power Theory (MPT). A MPT sugere que a constituição de capacidades competitivas industriais geradoras de lucros é fortemente influenciada pelo posicionamento da organização industrial no mercado. Desta forma a MPT admite que a selecção dos parceiros deveria ser baseada na capacidade e habilidade do parceiro para contribuir para um posicionamento ganhador da organização num determinado contexto industrial (Burgers and Hwang ,1996; Mowery et. al., 1996).

Esta abordagem peca igualmente por escassa, na análise dos interesses envolvidos bem como pela não contemplação do perigo que deriva da “strategie du poisson”. As empresas não procuram só mercado, mas procuram igualmente um conjunto vasto de factores que serão debatidos nos capítulos seguintes, dando maior ou menor importância a uns e a outros, de acordo com a conjuntura do momento, os interesses individuais, o controle de gestão entre outros, muitos, possíveis de enumerar.

#### **2.4 Organisational Learning Perspective**

Se as teorias revistas anteriormente assentam em pressupostos económicos, as perspectivas avançadas na teoria organizacional, em particular a da aprendizagem, dependência e retenção de recursos, providenciam uma leitura algo diferente da selecção do parceiro numa AEI. Esta teoria sugere que as empresas, especialmente aquelas que se situam em indústrias de conhecimento intensivo, procuram alianças para adquirir novos e proveitosos conhecimentos competitivos (Powell et al., 1996). Esta interpretação conduz à conclusão de que a organização deverá adquirir as capacidades necessárias para absorver e utilizar o conhecimento que um parceiro trará para o interior de uma AEI, como foi reconhecido pela indústria japonesa nos primeiros anos de alianças com empresas ocidentais (Varis & Conn, 2002). Como tal, os parceiros poderiam ser avaliados pelo seu conhecimento bem como pela capacidade de absorção de conhecimentos que poderiam oferecer à AEI.

O *know-how* é importante nalgumas situações e nunca isoladamente, mas em muitas outras não é peça sequer equacionável porque um dos parceiros detêm, por exemplo, todo o conhecimento necessário e o outro parceiro procura reconhecimento de competências.

## **2.5 Resource Dependency Theory**

Esta teoria apresenta-se como uma visão mais geral da anteriormente focada e, em simultâneo, complementar da *Resource-based View*. A teoria da dependência de recursos sugere que uma empresa é incapaz de desenvolver ou aceder internamente a todos os recursos de que necessita para operar competitivamente no mercado onde se encontra inserida (Segers, 1993). A chave da sobrevivência seria a habilidade para adquirir e manter recursos. Esta situação será fácil de considerar se a companhia detém um controle completo sobre os recursos de que necessita (Levitas et al., 1997).

Por outro lado, é certo que as empresas estão inseridas em ambientes que obrigam a compromissos com outras empresas. Estão ligadas a mercados e dependem destes para muitos dos recursos de que precisam. Esta constatação conduz a uma outra situação; as empresas terão de empreender transacções com outras empresas no seu próprio mercado, de forma a adquirirem os recursos de que necessitam (Vyas et al., 1995). Torna-se então necessário empreender trocas com agentes externos, fornecendo recursos que se detêm em troca de outros de que se encontram necessitadas. À luz desta teoria, a perspectiva descrita apresenta-se como um importante factor de avaliação de um parceiro no que concerne a uma possível AEI.

## **2.6 Strategic Behaviour Theory**

A teoria aponta para uma abordagem baseada no factor humano da gestão, mais do que para uma abordagem de marketing. É esperado das empresas que se organizem em redor de acordos de funcionamento, se elas próprias acreditarem que os acordos estabelecidos as irão ajudar a atingir os objectivos traçados e a aumentar a sua proficiência e os seus lucros (Slowinski et. al, 1996). Tal atitude implica proactividade, capaz de influenciar o ambiente onde as empresas se movem. As empresas movimentam-se em cenários de redes sociais, profissionais, sectoriais e globais e trocam experiências e informações com

outras empresas (Gulati et al., 2000). Este facto implica que a escolha de um parceiro estratégico será sempre baseada numa moldura organizacional, onde sejam reconhecidos méritos de gestão, ou onde se reconheça existir abertura para a implementação do controle da gestão, consoante o interesse da empresa.

### **3. Conclusão**

Muito embora sejam várias as teorias de base das AEI e da condução do processo de escolha do parceiro estratégico, verifica-se, com facilidade, que são poucos e dispersos os critérios avançados e que, mesmo num contexto de utilização de um *mix* das teorias descritas, muitos dos aspectos focados posteriormente neste trabalho ficariam de fora. Mesmo considerando uma matriz multiplamente cruzada e mostrando-se as abordagens teóricas, por vezes, contraditórias entre si nos objectivos que perseguem, cremos que a confusão seria maior que a clarificação desejada. O ideal seria haver uma teoria ou um conjunto de teorias que se pudessem aplicar aquando da decisão de escolha do parceiro estratégico. Não existe esse conjunto lógico, nem na distinção dos factores base de análise, nem na definição exacta do conjunto dos critérios de selecção. Muito menos responde à pergunta: *quais os critérios mais relevantes*.



## **CAPÍTULO II**

### **PORQUÊ AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS**

#### **1. Introdução**

As empresas sentem necessidade de cooperar para competirem em mercados em crescente desenvolvimento e exigência, quer técnica quer do consumidor. Através da cooperação, as pequenas empresas podem obter vantagens competitivas só ao alcance das grandes empresas, sem o custo que essa mesma dimensão comportaria e impulsionadas por motivações tão diversas como:

- A necessidade de acesso a matérias-primas e materiais necessários à prossecução da sua actividade, bem como a tecnologias complementares;
- Obrigatoriedade de redução das necessidades financeiras nas pesquisas necessárias aos avanços em investigação e desenvolvimento, bem como alavancagem e/ou novos instrumentos financeiros de financiamento à actividade;
- Incertezas nas acções preparadas pela concorrência;
- Necessidade de estabelecimento de relações fortes e circulação de informação em rede, entre o produtor e o utilizador/consumidor final dos produtos;
- Evitar, sempre que possível, os riscos e respectivos custos da investigação paralela, contribuindo igualmente para uma divisão do risco, diversificação dos produtos e dos mercados, contorno das barreiras culturais ao comércio e minimização dos custos de transacção.

Muitas empresas viraram a sua estratégia no sentido da constituição da AEI e acreditam seriamente nestas como necessidade estratégica, como forma de reterem vantagens competitivas e, simultâneamente, contribuir para o aumento da criação de valor junto do consumidor. Para lá dos objectivos estratégicos e operacionais explícitos, a aprendizagem de novos métodos, tecnologias, abordagens de mercado, culturas e acréscimo motivacional funcionam como razão e objectivo primários para a formação de uma AEI.

Conforme evoluem as alianças, evolui a necessidade de aprendizagem, a redefinição dos objectivos e a alteração das competências iniciais.

## **2. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS**

As alianças são veículos de oportunidade: a estrutura formal de uma aliança é geradora de um laboratório de aprendizagem (Inkpen 1998, pg. 224).

As condições de motivação inicial para explorar e desenvolver parcerias geram capacidades de aprendizagem adaptativas nas empresas e, estas, conduzem a acréscimo da capacidade de resposta de forma a encontrarem novas condições de parceria em cada uma das novas fases da aliança. A capacidade de retenção de conhecimentos das organizações, acumulada ao longo do tempo, permitirá uma maior eficiência e aprendizagem aos vários níveis, à medida que os parceiros evoluem. Os parceiros usam mecanismos vários para aprenderem, isolada e mutuamente, à medida que as alianças evoluem (Karthik, 2002).

Para Ariño (2001), uma aliança é definida como um acordo formal entre duas ou mais organizações com o intuito de perseguir um conjunto de objectivos, alguns individuais e outros comuns, através da partilha de recursos que a aliança propicia – propriedade intelectual, pessoas, capital, capacidades organizativas e/ou equipamentos.

Reconhecem os autores (Ariño et. al, 2001) que a motivação para a formação de uma aliança pode variar entre razões puramente económicas e outras estrategicamente mais complexas. Uma aliança é estratégica quando constitui o meio pelo qual uma empresa procura implementar, na parte ou no todo, elementos de gestão com intenção estratégica. As Alianças podem ser geridas através de JV de capital, acordos de colaboração não envolvendo capital, licenciamento ou acordos de franchising, contratos de gestão, contratos de fornecimento a longo prazo, entre outras formas ainda possíveis. Podem igualmente envolver duas empresas, um consórcio ou redes de organizações.

O aumento verificado nas últimas duas décadas no número de alianças estratégicas internacionais está largamente documentado, através de pesquisa e estudo de casos. Autores há que reclamam que este aumento conduz a um novo tipo de capitalismo: o “capitalismo de alianças”. A sua caracterização far-se-ia através da substituição do aumento das competências internas das empresas, por estruturas em rede multilaterais e complexas entre as empresas (Dunning, 1995; Dunning & Boyd, 2003).

Uma aliança descreve-se como uma forma de organização situada entre a fusão ou aquisição e a cooperação pontual em determinados mercados. Respeita a liberdade e individualidade dos membros, as suas idiossincrasias, mas pretende evoluir na partilha de competências específicas, na partilha do desenvolvimento tecnológico, no acesso ou ganhos de poder nos mercados, na criação de uma cultura própria, no reconhecimento do respeito e da lealdade, na capacidade de aprendizagem comum, nos objectivos e nas motivações de cada empresa em prol da aliança.

As vantagens enunciam-se pela capacidade de reacção às mudanças nos mercados, na redução dos custos, na aquisição de competências, no acesso a canais de distribuição, no conhecimento do perfil do cliente final.

Igualmente apresentam, como esperado, desvantagens potenciais, potenciadas pela previsível dificuldade de casar culturas diversas, pela existência de problemas comunicacionais, factores de confiança e de credibilidade. É de notar, contudo, que por norma a questão da confiança – factor da maior importância no sucesso de uma AEI – não se coloca com tanta equidade quando as empresas funcionam em rede, com dimensão multinacional e interesses vários, mesmo para além do core-business.

Os objectivos primordiais na prossecução de uma AEI passam, entre outros, por:

- Aumento dos resultados de exploração;
- Alinhamento estratégico do parceiro;
- Linha de produtos complementada ou aumentada;
- Criação de nova procura;
- Partilha facilitada do mercado;
- Redução dos custos de investigação e desenvolvimento de produtos;
- Aumento das competências;
- Ganho de recursos intangíveis como capital intelectual, notoriedade, confiança, reconhecimento.

Poderemos avançar serem estes os factores mais motivadores - entre outros tantos que adiante se escarpelizam - aquando da intenção de uma empresa se aliar com outra. Estes objectivos procuram entre si, separada e conjuntamente, contribuir para um crescimento efectivo da empresa no seu sector de actividade, confluindo em última instância para um aumento dos proveitos. Este será assim, entre os objectivos propostos, aquele que mais pesa na intenção e necessidade de formação da AEI.

## 2.1 O Interesse das AEI

As decisões estratégicas são baseadas, parcialmente, na idiossincrasia dos recursos das empresas e várias outras características, tais como o país de origem e o contexto institucional, a maior ou menor capacidade financeira, o *know-how* reconhecido, para além da informação sobre o objectivo pretendido e no qual se baseia a decisão, como igualmente pela orientação seguida (Hitt et. al, 1998).

O objectivo principal é fortalecer ou desenvolver novas vantagens competitivas.

De acordo com Mothe & Quelin (1998), as AEI servem três propósitos essenciais:

- combinar competências entre parceiros;
- adquirir recursos e informação;
- facilitar a adaptação da empresa ao meio envolvente.

De uma forma mais expedita, podemos afirmar que as alianças estratégicas servem para que as empresas possam partilhar recursos e riscos para entrar ou operar efectivamente em mercados internacionais. Mais, as empresas entram em alianças para alavancar os seus recursos e competências e as dos seus parceiros.

Como suportando esta ideia, Dussauge, Garrette e Mitchell (1998) argumentam que as AEI, combinando os recursos dos parceiros, complementando-os, podem mostrar-se cruciais para o crescimento ou mesmo a sobrevivência das empresas.

Na realidade, o crescimento acelerado dos mercados, das economias emergentes, dos avanços tecnológicos e a crescente consciencialização dos clientes, a par de uma oferta agressiva, conduz as empresas à necessidade de responderem num curto espaço de tempo aos desafios que os mercados impõem,

sendo esta resposta tanto melhor quanto maior a capacidade de resistência aos desafios e quanto menor a necessidade de locação de recursos próprios, muitas vezes inexistentes nas quantidades necessárias para que a resposta a dar ao mercado se mostre efectiva.

As empresas entram também em alianças para adquirirem informação, bem como conhecimento (Grant, 1996, Mowery, Oxley & Silverman, 1996, Spender, 1996).

Operar em novos mercados que apresentam clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros não tradicionais, encorajam as empresas a iniciar pesquisas para novas soluções e para desenvolver as suas capacidades (Argyres, 1996; Barkema & Vermeulen, 1998).

Os desafios estimulam as capacidades conhecidas ou latentes, fazendo despontar uma abordagem ao mercado mais agressiva e ambiciosa. Este comportamento leva à interiorização da necessidade da aliança como meio essencial de sobrevivência, através da aceleração dos tempos de resposta e da aprendizagem comum.

Contudo, as empresas são mais capazes de adquirir novas capacidades quando têm uma competência básica já interiorizada, semelhante ao conhecimento que procuram adquirir (Hitt et al., 1999).

Cohen & Levinthal (1990) já se lhe referiam como capacidade absorviva, fundamental em nosso entender para a compreensão da necessidade da abertura da empresa a novos estímulos, conhecimentos e métodos, que na prática significam uma capacidade de absorção de novos modelos.

## 2.2. Factores de Influência nas AEI

A capacidade de construir uma relação de confiança, de planeamento conjunto, inserem-se dentro da capacidade de alinhamento estratégico com o parceiro. A capacidade de formação, de troca de informação e de treino orientado para o mercado através de políticas de "marketing", desenvolve-se no sentido do aumento das competências do parceiro e do aumento da capacidade de resposta às exigências do mercado.

Os erros podem aparecer na forma de falta de capacidade de focagem nos objectivos, em planos de acção inadequados, excessiva focagem táctica por parte de um ou ambos os parceiros, bem como pelos desequilíbrios internos das próprias organizações.

As empresas têm de começar por compreender e ser perfeitamente conhecedoras de variáveis tão importantes quanto:

- Posicionamento estratégico;
- A sua própria dimensão e se esta tem um peso determinante no mercado (size matters?);
- Concorrência

De posse destes elementos terão de determinar e decidir entre:

- Ficar sozinhas - "Stand Alone" - implicando crescimento orgânico;
- Quais as ameaças que o mercado apresenta e como se configura – é ou não protegido;
- Onde se encontra a empresa – na forma de barreiras à entrada, constrangimentos legais, vantagem competitiva na localização;
- Diversificação de mercados;
- Diversificação de produtos

As duas últimas opções implicam uma decisão entre assumir uma dimensão Internacional ou Doméstica.

Para dominar esta última questão, a empresa terá de empreender um esforço de “realismo”, baseado num profundo conhecimento das suas competências, das ameaças e oportunidades, da sua real vontade, da capacidade de traçar objectivos e de os cumprir e das vontades exaradas coincidirem com a cultura e proficiência da empresa, evitando a todo o custo cair no “wishful thinking” , armadilha perigosa, por forma a poder decidir em consciência qual o caminho a seguir:

- Aliança – parceiro, ou;
- Aquisição – alvo

A escolha do parceiro implica a análise a cinco componentes fundamentais:

- Pessoas – confiança, comunicação, cultura;
- Mercado – emergente, consolidado;
- Tecnologia – acréscimo, desenvolvimento, partilha, aquisição de conhecimentos, capacidade de aprendizagem;
- Produto – complementar, novo, inovador;
- Recursos financeiros – fortes em mercados consolidados, menos importantes em mercados emergentes.

Tanto no caso da decisão recair na AEI, como no caso da opção ser a Aquisição, as preocupações são idênticas na hora de tomar o passo decisivo de avançar no processo:

- “The Value for Money” – perante opções diferentes qual a mais promissora na rentabilização dos activos.



- “Does it look like the combined entity?” – será este o parceiro, de entre todos os possíveis, aquele que mais se parece com o perfil que foi definido *à priori* como o desejável? Será aquele que maior semelhança apresenta do ponto de vista cultural ou que apresenta maior capacidade adaptativa, de credibilidade e de comunicação e, igualmente, o que garanta um maior entrosamento ao nível dos processos, dos recursos, do conhecimento, das tecnologias e, finalmente;
- qual o valor acrescentado que o parceiro transporta – tem esta capacidade ou não para gerar sinergias capazes de potenciar a criação de riqueza.

As empresas envolvidas no processo da aliança estratégica internacional terão de avaliar, cuidadosamente, e perante as cinco componentes fundamentais apontadas, se estas correspondem aos seus anseios, aos reais interesses das entidades envolvidas no processo de aliança. O processo a que chamaremos o *STRATEGIC FIT*.

As capacidades de gestão ao nível de topo das empresas avaliadas como potenciais parceiros, as sinergias presumidas, a confiança gerada, a capacidade de aprendizagem, o desenvolvimento tecnológico, a gama de produtos, o mercado e os canais de distribuição deverão permitir que o triângulo cujos vértices correspondem à tecnologia (produto resultante), às pessoas envolvidas e ao mercado em questão se alargue e aumente no sentido da criação de triângulos de área de influência cada vez maior, efectivamente geradores de novos negócios.

Se a escolha do parceiro estratégico foi determinada cuidadosamente, o *dia seguinte* estará facilitado e o alicerce de todas ou pelo menos algumas das premissas fundamentais estará garantido.

## 2.3 Caminhos do Sucesso de uma AEI

O sucesso estará fundamentalmente dependente de três vectores:

- Selecção de um parceiro
- Estrutura da aliança
- Gestão da aliança

Contudo, a decisão de formar uma aliança não é fácil e mostra-se mesmo crucial, na medida em que se desconhecem em larga medida as circunstâncias que podem provocar os êxitos e os falhanços das alianças.

Não restam, contudo, quaisquer dúvidas de que, tomada a decisão de formar uma aliança, o passo seguinte a tomar que assume um peso crítico no futuro da aliança, como iremos demonstrar, recai sobre a escolha do parceiro estratégico adequado à estratégia da aliança. Esta escolha assume tanto maior importância quanto se realiza em circunstâncias de mutação de condições de mercado e de práticas industriais, bem como de estratégias empresariais.

Poderemos afirmar que a primeira fase de uma AEI é a da percepção da sua necessidade e a determinação e escolha do parceiro estratégico.

Nesta fase inicial reconhece-se que encontrar uma empresa com quem aliar é fundamental para o desenvolvimento futuro do negócio.

As empresas despendem, então, um volume de tempo considerável na prospecção de parceiros compatíveis, que possam de facto complementar os seus recursos e construir capacidades para explorar novos mercados e novas oportunidades de negócios. A aprendizagem é iniciada nesta fase, mas fundamentalmente é uma aprendizagem unilateral: as empresas começam por tomar consciência das intenções estratégicas, capacidades e competências que os potenciais parceiros detêm. A grande questão coloca-se ao nível da

aprendizagem da envolvente oferecida pelo mercado externo. Todas as informações explícitas sobre as capacidades e objectivos dos potenciais parceiros são exploradas nesta altura pela empresa.

Segundo Bleeke & Ernst (1995), o desenvolvimento de uma AEI passa por dois períodos críticos: o primeiro chega 2 a 3 anos após a sua formação, altura em que a insatisfação, perante alguns aspectos da relação da aliança estabelecida, se tornam evidentes. O segundo período surge 6 ou 7 anos depois da constituição da aliança, altura em que um dos parceiros poderá mostrar-se interessado em evoluir para novos comprometimentos. Esta situação pode acontecer pela quebra da aliança - divórcio entre as partes - continuidade e aprofundamento, ou aquisição de um parceiro pelo outro. Os autores acima mencionados (Bleeke & Ernst) estimaram que a vida média de uma aliança é de 7 anos e que em 80% dos casos as alianças terminam com a aquisição de uma das partes por outra. São cenários possíveis mas não necessariamente inevitáveis. Os cenários dependem do andamento e crescimento da aliança e das mutações operadas na visão estratégica dos parceiros, durante o período de vigência das alianças.

Dussauge & Garrette (1998), propõem um leque mais amplo de possibilidades, identificando cinco etapas chave de desenvolvimento na vida de uma aliança:

1. A aliança chega a um fim natural - "morte natural" – os objectivos foram atingidos (se os objectivos não são atingidos a morte não é "natural", mas acontece num ambiente de convulsão);
2. A aliança é prolongada no tempo ou expandida – as empresas acordam na exploração da gama de produtos através de gerações sucessivas dos produtos produzidos conjuntamente ou decidem-se pelo alargamento da oferta a novos produtos;

3. Fim prematuro – as empresas coligadas terminam a aliança antes mesmo dos objectivos iniciais serem atingidos;
4. Um dos parceiros continua o projecto conjunto mas numa posição solitária, enquanto o outro parceiro sai do compromisso antes mesmo de “terem filhos”;
5. “Takeover” de uma das empresas por outra. A aliança chega ao fim por motivos óbvios. São situações que surgem de pleno acordo ou, mais normalmente, de posições hostis e inesperadas.

Quando as alianças se mostram proveitosas, mas não existe paridade entre os parceiros e surge a tendência de domínio e não divisão dos objectivos – fraquezas financeiras, fraca solidariedade institucional interna, desavenças irreversíveis, vontade de fusão ou quando as actividades, os conhecimentos, as capacidades e a perícia são complementares - poderão surgir situações de tomada de posição do capital de uma empresa pela outra. O equilíbrio de forças no seio de uma aliança é uma variável muito instável e que exige um controle estreito e uma vontade férrea, caso contrário qualquer “desleixo” redundará em situações de fraqueza, aproveitáveis pelo outro lado da aliança.

Já Buchel & Killing (2002) distinguem 3 etapas na vida das alianças:

1. condições iniciais;
2. condições de funcionamento;
3. condições de avaliação da performance

De acordo com estes autores, as alianças evoluem através das condições iniciais de comprometimento e de negociação.

Acrescentamos que uma boa negociação é fundamental: não deverão ficar “pedras no sapato” de nenhum dos parceiros, pois que estas tendem a criar situações de “desconforto” que servirão para agudizar e envenenar, ao longo do

tempo, a relação inicial. É fundamental uma total abertura e clareza de intenções num discurso nada evasivo em relação às condições da formação da aliança, na sua arquitectura, contribuições, equidades e formato de gestão.

As condições iniciais irão permitir o envolvimento de todas as partes e a tomada de consciência de que todos estão a contribuir para a constituição de uma forma de organização eficiente e equitativa. As condições iniciais são o formato exterior da etapa da formação da aliança onde os parceiros negociam os acordos, sendo que estas condições têm um impacto importante na performance da aliança, deixando uma marca, uma impressão digital na organização logo no seu nascimento, deixando-lhe um cunho único que a irá afectar na subsequente estrutura e desempenho.

Uma vez a aliança formada, o acordo final, contratualizado, tem a sua tradução na execução.

À medida que a AEI vê a sua componente contratual definida pela gestão de topo, as mudanças em ambos os lados da AEI - os parceiros - do ponto de vista das envolventes que os afectam, internas e/ou externas, podem modificar as suas estratégias e, simultaneamente, as suas premissas organizacionais. Estes procedimentos podem conduzir a uma situação de reavaliação da aliança. Nesta situação, o acordo inicial é revisto, como resultado da sensação ou certeza de que o valor gerado é diferente, quando distribuído pelos parceiros, ao inicialmente estipulado e esperado da AEI.

Quando tal facto ocorre, os parceiros afectados por esta reavaliação dos esforços despendidos na AEI, existindo vontade expressa de conduzir positivamente a aliança, tendem a colmatar os desequilíbrios encontrados através de ajustamentos internos, que possibilitem o regresso do equilíbrio e paridade à AEI.

Outros autores (Speakman et al., 1998), apontam no sentido de existirem sete actividades de gestão interligadas numa aliança, das quais destacamos duas:

- Antecipação – actividade preliminar a qualquer aliança. A empresa empreende um processo visionário de formação de alianças, alimentado nas suas esperanças, perspectivas e sonhos empresariais. Os gestores empreendem a determinação das intenções estratégicas num processo de casamento da aliança pretendida e quais as características dos parceiros estratégicos que melhor “casam” com as suas intenções;
- Escolha do parceiro estratégico – os parceiros são avaliados pelas suas motivações e expectativas, enquanto comités de gestão são formados com o fim de desenvolver os contornos da futura aliança.

É a conversão do sonho em realidade.

## **Conclusão**

As AEI implicam uma motivação forte, uma definição clara dos objectivos e uma determinação na sua prossecução por parte das empresas, só possíveis quando as organizações determinam capazmente as suas competências internas, o mercado envolvente e o caminho que desejam seguir num futuro próximo, capaz de as defender das agressões externas ou da cristalização interna dos processos.

A postura desejável irá no sentido das empresas se sentirem proactivas na tomada de decisões. O modelo de gestão desejado deverá ser profundamente dissecado e avaliados os activos disponíveis para que a vontade de constituição de uma AEI não seja fruto de um indesejável *wishful thinking* ao nível do topo da gestão, mas um passo baseado num conhecimento o mais completo possível das capacidades existentes e dos desafios colocados.

A componente fundamental para que exista uma AEI surge consagrada na figura do parceiro estratégico. Este deverá ser escolhido criteriosamente à luz de

factores tão diversos como os políticos, económicos, sociais, operacionalidade e know-how.

A análise ao parceiro decorrente do espectro alargado de áreas avaliáveis e da sua desejável simbiose num determinado perfil implica a análise destes à luz de sete componentes fundamentais: motivação e ambições, confiança, cultura, tecnologia, produto, mercado, recursos financeiros.

O passo seguinte constituir-se-á na comparação das sete componentes enunciadas, perante o conjunto de parceiros possíveis, e avaliar se correspondem, nalgum deles, aos reais interesses da empresa: o Strategic Fit.

A AEI implicará o respeito pela liberdade individual dos membros, das suas idiossincrasias, permitindo em simultâneo um evoluir, para os parceiros, no sentido da partilha de competências específicas, do desenvolvimento tecnológico, da aprendizagem comum, do acesso e de ganhos de mercado, da manutenção da cultura própria, da identificação de valores como o respeito e a lealdade.

Contudo, dever-se-á ter presente que as AEI não deverão ser consideradas como um objectivo por si só, que uma vez alcançado se manterá imutável no tempo. As AEI tendem a sofrer erosões várias, a última das quais tem origem no tempo de duração. Não havendo capacidade de renovação das motivações iniciais bem como de fixação de novos desafios, a AEI tenderá para o desaparecimento por ausência de razões que validem a cohabitação dos parceiros.

## **CAPÍTULO III**

### **Teorizando Sobre As Alianças Estratégicas Internacionais**

#### **1. Introdução**

Fundamentalmente, as alianças são motivadas pelo desejo de alcançar alguns benefícios pela aplicação de uma estratégia global, ou pela necessidade para compensar, pela ausência ou fraqueza de activos ou competências, as necessidades percebidas pela empresa (Dussauge et al. , 2000). Os motivos específicos incluem economias de escala, partilha de custos de I+D, conformidade com políticas e legislação oficiais e facilidade de expansão internacional.

#### **2. Desenvolvimento das AEI**

Tendo por base um estudo sobre Joint-Ventures (JV), Buchel et al. (1998) identificam três fases de desenvolvimento de uma AEI: formação, ajustamentos e avaliação.

Na fase de formação, a relação entre os parceiros assume um papel fundamental no incrementar dos valores subjacentes à constituição da própria JV. Esta fase foi subdividida em duas outras: a informal (negociações internas e “bênção” dos accionistas) ; a fase formal - negociação com o parceiro, suporte interno, e estabelecimento de relações pessoais.

Para Child & Faulkner (1998) a identificação é mais detalhada, e aumentam os factores relevantes em cada uma das fases da vida da aliança.

Determinam estes autores quatro fases: natureza da cooperação, estabelecimento da cooperação, gestão da cooperação e amadurecimento da cooperação ou sua maturação.



A 1ª é fundamento do princípio da relação (relacionamento) na aliança, a qual é colorida com as diferentes perspectivas, confiança e motivação das partes.

Na 2ª fase, a estratégia na aliança preocupa-se com o “como é que a cooperação entre as empresas irá ser estabelecida” e as variadas formas que poderá tomar. Consiste na forma e selecção do parceiro, avaliação de redes de empresas e, finalmente, negociação e avaliação.

A 3ª fase consiste na gestão global da aliança estratégica.

A gestão das alianças estratégicas difere na sua natureza essencial, quando comparada à integração de empresas. A habilidade para dar instruções é substituída pela necessidade de procurar áreas de acordo mútuo e pelo desenvolvimento de consistências por detrás do curso da acção. Controle, gestão e recursos humanos, bem como problemas culturais são igualmente factores importantes nesta fase.

A 4ª e última fase, o amadurecimento da relação, lida com o factor que provavelmente se mostrará o mais importante na evolução e maturação da aliança e do envolvimento entre parceiros, a capacidade de estimular a relação, de forma a permitir a sua evolução e amadurecimento e, ainda, como garante de que a aprendizagem organizacional se mantém nos seus objectivos iniciais.

É nossa opinião que esta 4ª fase mostrando um grau elevado de complexidade, pela necessária compreensão e entendimento que pressupõe, terá obrigatoriamente de se consubstanciar no princípio de que os parceiros disporão, à partida, de uma relação saudável, construída e alicerçada em objectivos e razões comuns, os mesmos que conduziram à formação da aliança.

Estes princípios sólidos só serão possíveis se a atenção prestada à selecção do parceiro estratégico e os critérios utilizados para a sua determinação se mostrarem ter sido correctamente determinados, caso contrário as divergências audíveis ou em surdina, resultantes da 3ª fase – a gestão da aliança – já terão

minado a expectativa, a pujança e a confiança aposta inicialmente na aliança, diminuindo em muito a capacidade da criação de estímulos capazes de revitalizar a aliança em cada momento da sua existência.

### **3. Factores determinantes do desenvolvimento de uma AEI**

Baseados na literatura revista anteriormente, podemos afirmar que o processo de desenvolvimento de uma aliança estratégica pode ser dividida em 3 fases principais: formação, operacionalidade e avaliação.

A fase que nos interessa dissecar é a fase da formação. Podemos subdividir esta fase em outras quatro:

- Objectivos e razões iniciais;
- Formas de cooperação;
- Selecção de parceiros;
- Formato de gestão e controle da Aliança

As razões para a formação de uma AEI apresentam uma enorme variedade, como vimos anteriormente.

As diversas situações com que as empresas são confrontadas requerem a escolha de diferentes formas de alianças. Daqui resulta que a determinação exacta dos objectivos e razões que conduzem a uma aliança deverão estar sempre presentes. Determinadas estas, há que enfrentar um novo desafio: a concepção, o formato adequado à cooperação pretendida através da aliança. Este é um exercício interno, de enorme avaliação e introspecção, com uma desejável participação alargada dos órgãos de chefia e dos quadros intermédios da empresa. É uma fase onde a cultura organizacional é confrontada consigo própria, analisada na sua capacidade de adaptação às mutações constantes da envolvente exterior, implicando consequentes mudanças internas, ou, pelo

contrário, verifica-se a sua cristalização, na forma de obsolescência de processos e na maneira como os desafios são detectados e enfrentados. Existindo um empenho efectivo por parte da estrutura, perfeitamente determinado no sentido da evolução para a aliança, segue-se a fase seguinte que se mostrará crucial para o sucesso da operação.

Esta fase é a Selecção do Parceiro, passo natural mas de extrema importância, como vincámos, para que a aliança, enquanto acordo formal entre empresas, funcione de uma forma correcta no estrito respeito da individualidade, mantendo o enfoque nos objectivos e razões comuns que levaram à sua prossecução.

As empresas são igualmente pessoas e estas, naturalmente, desenvolvem mecanismos de inserção social, mas igualmente mecanismos de defesa. Se o processo de aliança não encontra um sustentáculo na cohabitação das diferentes culturas empresariais em presença, exigindo, por exemplo, expatriações para locais diferentes e difíceis ao nível político, social e/ou climático, bem como dificuldades ou incompreensões nos processos, certamente as dificuldades far-se-ão sentir na altura de promover as sinergias indispensáveis ao bom funcionamento da aliança.

Há que atentar que não existe uma forma especial ou específica segundo a qual se possa afirmar que uma aliança será melhor sucedida, mais apropriada ou conveniente que outra qualquer. O que importa de facto é fazer a escolha certa do formato de aliança pretendido, de acordo com o objectivo e as razões subjacentes à formação da aliança. Dêmos exemplos: o formato da colaboração pode ser o mais indicado para situações nas quais existe um elevado grau de incerteza e uma enorme necessidade de existência de flexibilidade entre os parceiros. As JV são normalmente formadas onde as alianças cobrem uma área distinta de negócio, geralmente que nada tem a ver com o “core business” de uma das empresas, nas situações em que os activos são perfeitamente separáveis e distintos entre os parceiros (Gulati & Singh 1998). Por outro lado, os

consórcios poderão ser formados quando o empreendimento é demasiado grande para serem assumidos por apenas duas companhias, tendo em vista o nível de comprometimento financeiro requerido pela variedade de capacidades e competências e, muitas vezes mesmo de credibilidade junto de entidades financeiras, clientes, fornecedores e agentes fronteira.

#### **4. Motivações Para a Formação de uma Aliança**

As mudanças económicas resultantes da cooperação com outra entidade poderão ser de ordem transaccional ou relacional. As primeiras envolvem trocas comerciais sem preocupação de que exista um verdadeiro impacto futuro baseado numa troca efectuada no presente. As partes envolvidas assumem a sua independência e autonomia, relacionando-se de forma estanque em cada uma das trocas comerciais que efectuam. As segundas constituem-se no ponto de partida de construção de um futuro baseado na experiência passada acumulada nas transacções efectuadas. Este envolvimento determina dimensões de conforto na interacção e de graus de liberdade e confiança, limitadas nos extremos pelas intenções e comportamentos de cada parceiro.

#### **4.1 Comportamentos e Factores Externos**

##### **4.1.1 O Processo negocial**

Quando os parceiros não se conhecem, as primeiras expectativas prendem-se com os padrões de comportamento esperados e posteriormente verificados em cada um e por cada um deles. O processo de negociação que conduz à criação de uma aliança poderá tanto cimentar como distorcer as bases iniciais de confiança que derivam das fontes de informação iniciais.

No decurso da definição dos termos de uma aliança, aos gestores é requerido que tomem decisões tendo em conta o grau de vulnerabilidade, incerteza e risco que estão dispostos a correr. Os comportamentos assumidos numa fase inicial pesam na confiança e nas expectativas geradas.

A vontade clara de ajustamento das expectativas em face das previsíveis alterações das condições iniciais da aliança – sejam internas ou externas – constitui um importante factor para aquilatar como os parceiros interagem e de como vai ser afectada a sua qualidade relacional. Observando o comportamento do parceiro perante adversidades e desafios colocados à aliança, os gestores serão convidados a avaliar, antecipar e modificar possíveis comportamentos futuros.

Se dificuldades menores causam de imediato reacções egoístas, o outro parceiro baixa de imediato as suas expectativas (Ariño et al., 2001). A condução de um processo de aliança e a vivência dessa aliança implica um esforço diário no sentido da percepção das necessidades e idiossincrasias do parceiro, na justa avaliação das mesmas e da procura incessante de satisfação das expectativas, ao nível do diálogo, dos comportamentos e das razões e objectivos firmados.

Por outras palavras, uma aliança exige perceber o que se deve dar e até onde, determinando igualmente o que se deve esperar receber através de uma análise dinâmica no tempo e espaço, acompanhada de uma clareza discursiva constante, no respeito das distâncias e culturas mas igualmente dos anseios e expectativas.

O facilitismo no discurso inicial cria falsas imagens no interlocutor, como referido anteriormente, bem como a incapacidade de demonstrar insatisfação faz crescer o sentimento de mal-estar por parte de um dos parceiros, indo esse facto repercutir-se, inevitavelmente, no andamento e ritmo da própria aliança. A aliança só vale enquanto preencher as razões e objectivos que inicialmente a ditaram.

Assim, se um determinado parceiro passa por severas dificuldades mas permanece leal aos princípios da aliança, mesmo implicando custos, as expectativas por parte do outro parceiro crescem determinantemente (Ariño et al., 2001).

Estes comportamentos são bons exemplos para o futuro da aliança, porquanto esta deverá, a todo o momento, ser avaliada no seu todo e não por situações pontuais. Se a situação pontual não afecta a vontade colocada na aliança, esta ganha uma dimensão temporal muito importante, quase fundamental diríamos.

Conforme a relação aumenta em qualidade, os parceiros tornam-se mais tolerantes para com os pequenos desvios que apareçam em relação ao inicialmente traçado (Ariño et al., 2001).

Se, pelo contrário, aumentam as suspeitas de comportamentos ambíguos, estas podem levar as empresas a tomar medidas unilaterais que irão, forçosamente, deteriorar a relação num processo crescente até à sua implosão (Ariño et al., 2001).

Existe um número significativo de circunstâncias externas que pode influenciar a aliança, pelo impacto que determinam na confiança que os parceiros depositam uns nos outros.

Estas circunstancias podem ser consideradas de três tipos, de acordo com Ariño (2001):

- **SISTÉMICA** – mudanças no contexto que vão afectar todos os parceiros indiscriminadamente e em simultâneo. A crise asiática em 1997-98 foi um evento deste tipo;
- **CORPORATIVA** – quando um dos parceiros se vê envolvido em acontecimentos que colocam em causa a sua reputação em circunstancias estranhas ao envolvimento na aliança. Por exemplo comportamentos lesivos do mercado (Microsoft); violação de patentes (Kodak e 3M); questões ambientais (Exxon Valdez). Todas estas questões são sinais de alerta para o aparecimento de eventuais problemas que um potencial parceiro deverá levar em conta;

- **INDIVIDUAL** – quando uma ou mais pessoas envolvidas directamente na relação de parceria participam em acções fora da aliança que influenciam tanto a sua reputação pessoal como a da própria empresa a que pertencem. Exemplos: inside trading; subornos.

Acrescentaríamos uma quarta classificação às três aventadas por Ariño:

- **SEDUÇÃO** – quando uma das empresas aproveita cabalmente as forças da aliança para se constituir numa entidade mais forte e credível, merecedora, por esse facto, de um maior e crescente número de holofotes incidindo sobre si, se vê aliciada por uma empresa de muito maior dimensão, com enorme influência na rede de empresas onde opera e portadora de um estatuto social enorme, decidindo, em virtude desse novo namoro, abandonar a aliança onde se insere para se aventurar em desafios potencialmente mais promissores e de outra dimensão.

As categorias acima referidas poderão, todas as quatro, dar origem a impactos tanto positivos como negativos.

A credibilidade de uma aliança é afectada de acordo com o patamar de confiança gerado ao longo do tempo, mas a “má-língua” amplifica tanto os aspectos positivos como os negativos numa relação.

A qualidade da relação é tanto um input como um output do processo de colaboração na aliança.

As mudanças estratégicas têm um impacto significativo na qualidade da relação estabelecida, na medida em que podem afectar os níveis de confiança que derivam de cada um dos três elementos que o constituem: condições iniciais; interacção entre parceiros; má-língua e credibilidade.

No início da evolução dinâmica da aliança a confiança inicial entre parceiros pode ser descrita como frágil, ou seja, onde o risco é assumido como

consequência da ameaça de comportamentos oportunistas. Os parceiros negociam um com o outro mas sempre na defensiva. Uma questão importante coloca-se então, com acuidade:

Quais os contornos da confiança? Como deverá ser entendida?

#### **4.1.2 A Questão da Confiança**

A confiança requer a presença de um elemento de risco e interdependência mútua (Ariño et al., 2001). Por outras palavras, deverá existir uma exposição a potenciais perdas para a empresa – grau de vulnerabilidade – que estará directamente relacionado com futuras acções a tomar por um dos parceiros numa situação de mútua dependência e incerteza na envolvente externa. A nosso ver, a questão coloca-se ao nível não da confiança que um grupo de pessoas ou instituições estão dispostas a depositar umas nas outras, mas sim quando as instituições e os seus gestores acreditam na confiança como uma relação inerente ao próprio negócio, como condição essencial à aliança. Por último, os actores económicos não estão mais disponíveis para suspenderem os interesses próprios nas alianças mais do que noutras situações. A confiança implica a expectativa de que os parceiros abdicarão e subordinarão os interesses individuais aos interesses conjuntos da aliança na maioria das situações (Ariño et al. 2001), desde que uma situação não implique antagonismo com a outra.

A confiança é igualmente uma componente que se coloca, por princípio, só até determinado nível de envolvimento de uma entidade num conjunto complexo económico e de mercado. Não fará grande sentido questionar a confiança a depositar num parceiro se esse parceiro atingiu já uma dimensão económica de nível multinacional, com grande capacidade de influência nos mercados onde opera e presença de peso nas redes de empresas.



De acordo com Ariño (2001), a qualidade relacional nas alianças será composta por três elementos:

- as condições iniciais da troca que determinam o grau de confiança garantida pelas partes *ab initio*;

Estão directamente relacionadas com as características inerentes a cada parceiro, com o contexto institucional no qual a aliança existe, as respectivas reputações para negociarem lealmente e igualmente as experiências anteriores que tenham vivido e a correspondente confiança gerada entre as partes no decurso do processo negocial. Colectivamente, estes elementos constituem uma reserva inicial de qualidade relacional positiva que as partes podem construir em conjunto ou manter consoante se adaptem a desafios futuros;

- a qualidade na relação depende, a nível futuro, da experiência comportamental absorvida no passado;
- o comportamento individual fora da aliança afecta, contudo, a confiança percebida no seio da aliança. Os comportamentos reflectem-se na reputação e no real empenho em defender valores e práticas comerciais que poderão ser críticas para o sucesso da aliança.

A confiança é um sentimento que se constrói através da familiaridade criada, de experiências partilhadas, boas ou más, desde que tenha sido visível a todo o momento, através de sinais claros de solidariedade e de abertura recíproca, laços de confiança pela não exploração ou ostentação das debilidades conhecidas ou detectadas e, igualmente, pelas expectativas de reconhecimento social baseado nas pessoas, nos processos ou nas instituições, ou em todos eles conjuntamente.

A confiança é passível de ser alterada através de processos que impliquem investimento directo, como sejam os casos das normas ISO 9000 (funciona duplamente como mecanismo de controle de processos e como agente de marketing) ou através de “rankings” de empresas que contribuem para aumentar o factor de credibilidade e reputação e, assim, a confiança esperada.

A qualidade geral percebida, a par de factores exógenos como, por exemplo, as leis do país, as condições de funcionamento dos mercados e das instituições, as diferenças dos valores sociais e culturais, afectam, ou podem afectar, a confiança a depositar no parceiro comercial.

É igualmente verdade que as consequências do não preenchimento das condições requeridas para integrar uma aliança terão uma maior repercussão na reputação da empresa no mercado interno do que a nível internacional. Neste ponto, não concordamos inteiramente com a opinião de Ariño (2001), na medida em que numa sociedade altamente lubrificada no que diz respeito à informação, esta flui facilmente a nível internacional, pelo que um “flop” na constituição de uma AEI será tanto maior quanto maior for a dimensão do parceiro externo, pela própria dimensão da empresa que rejeita pelos seus critérios a aliança com um parceiro específico, mas igualmente porque, como constatámos, a selecção de um parceiro estratégico requer investimento em tempo e dinheiro, pelo que o custo associado a uma AEI não efectivada requer explicações junto dos accionistas e estas são, forçosamente, explicitadas publicamente.

A confiança não tem, contudo, o mesmo peso em todas as circunstancias.

Num jogo de equipa, em que o resultado se obtém numa única tentativa e num espaço de tempo limitado, a confiança terá de ser elevada. Num projecto de I+D, prolongado no tempo, com montantes e esforços avultados, a confiança poderá não ser uma condição determinante no momento do arranque da aliança. Terá de existir mas pode não ter um grande peso (Ariño et al., 2001).

Uma vez mais não concordamos por inteiro: a confiança terá sempre de existir a um nível considerável. É natural que a confiança cresça ao longo do tempo, conforme a aliança avance positivamente com interesse e empenho mútuo. Esse facto não retira a necessidade da existência de confiança logo num primeiro momento.

#### **4.1.3 Razões para os Falhanços das Alianças Estratégicas Internacionais**

Um número apreciável de alianças estratégicas internacionais falham; um factor crítico na performance das alianças recai na escolha do parceiro, requerendo esta muito maior atenção e pesquisa (Hitt et al., 2000). Os resultados obtidos em mercados emergentes – México, Polónia e Roménia – e em mercados desenvolvidos – Canada, França e USA – mostram que o conjunto e importância dos critérios de selecção de parceiros variam de acordo com o contexto desses mesmos mercados (Hitt et al., 2000).

As empresas situadas em mercados emergentes colocam a ênfase da escolha nos recursos financeiros dos parceiros, nas capacidades técnicas, nos activos incorpóreos e na capacidade de partilhar experiências na selecção de parceiros. Em particular, enfatizam capacidades complementares e competências únicas na selecção a que procedem. Procuram igualmente a minimização dos custos, especialmente os custos de transacção (Hitt et al., 2000).

Com o crescente aumento da globalização, as AEI tornaram-se um instrumento estratégico popular como forma de entrar em mercados internacionais. As alianças pretendem partilhar riscos e recursos, ganhar conhecimentos e obter acesso aos mercados. Contudo, muitas não são bem sucedidas.

Estima-se que 50% a 80% das AEI tentadas falharam (Bleeke & Ernst, 1993; Geringer & Herbert, 1991).

Assim, os contornos iniciais e os pressupostos básicos para a decisão de formar uma aliança mostram-se cruciais porque se conhece pouco sobre as circunstâncias que provocam os êxitos ou os falhanços.

Verifica-se, igualmente, que a maioria das alianças estratégicas internacionais falham em poucos anos (Beamish & Killing, 1997; Gulati, 1998).

A elevada taxa de insucesso continua a ser uma importante área de pesquisa no estudo da gestão, do planeamento estratégico, do comércio internacional e da teoria das organizações.

Contudo, no cerne de todo o problema situa-se a questão da escolha do parceiro estratégico, e nem por isso tem parecido a investigação debruçar-se sobre esta temática, como já referimos.

Beamish & Killing (1997), Gulati (1998) e Spekman et al. (1998) garantem uma compreensão e abrangência do fenómeno das alianças estratégicas, enquanto facto consumado e em actividade e muito menos enquanto resultado directo das performances atingidas, como corolário do parceiro escolhido, resultante de questões fundamentais no processo inicial de formação, como sejam a razão e motivação para a aliança e os critérios de selecção do parceiro estratégico.

Assim, a abordagem tem incidido sobre as performances obtidas no mercado pelas alianças e muito menos sobre a problemática da selecção do parceiro estratégico. Entre os estudos que se debruçam sobre esta matéria, destacam-se Dwyer & Oh (1998) e Geringer (1991), mas na prática nenhum deles se debruçou sobre factores económicos na escolha do parceiro estratégico, à excepção de Geringer. Não foi igualmente investigado o cenário no qual uma AEI avalia um novo parceiro, bem presente na questão das redes de empresas a que iremos aludir mais à frente neste trabalho.

Admite-se e aceita-se tacitamente que a selecção de parceiros estratégicos não possa ser efectuada unicamente tendo por base critérios simples e directos, sejam de índole económica e financeira, sejam de mercado.

Admite-se convictamente que outros valores devam pesar na determinação do parceiro, como, por exemplo, a confiança, a proximidade cultural, o bom nome e o modelo organizacional.

Mesmo factores como o capital intelectual, ainda de difícil percepção e valorização económica - pese embora as novas teorias nascidas de Kaplan & Norton e do seu "Balanced Scorecard" que contribuem no sentido de considerar o capital intelectual um activo precioso e mensurável dentro das organizações - são extremamente importantes na definição de qual o parceiro correcto. Igualmente a marca, o seu valor no mercado e a imagem que projecta são factores a realçar.

Poder-se-á referir, igualmente no capítulo da gestão, o reconhecimento das capacidades e do modelo de gestão, desde os membros de topo da hierarquia às competências das hierarquias intermédias.

Assim, teremos aspectos económicos e aspectos sociais, bem como socio-psicológicos, intimamente relacionados com a noção de "compatibilidade cultural" defendida por alguns autores, caso de Wilson (1995), que refere especificamente a importância da confluência social e o papel que esta representa no desenvolvimento da aliança e da sua continuidade.

Referimos este autor (Wilson), por considerarmos pertinente a assumpção de que uma empresa é um corpo vivo, com idiossincrasias próprias, composta por factores económicos e financeiros, mas igualmente culturais e comportamentais, derivados do somatório dos seus elementos, que tanto pode ser encarada de uma forma positiva, como pode determinar consequências futuras fortemente negativas para a condução da empresa, para a sua postura e abertura a novos desafios e mentalidades.

Contudo, não é verdadeiro que existindo compatibilidade cultural existam as condições essenciais ao bom desempenho e desenvolvimento de uma AEI. O que se verifica é que a probabilidade de sucesso aumenta quando existe igualmente

uma medida cultural comum. A questão levanta-se quando se pretende medir esta compatibilidade cultural.

## 5. Conclusão

É na descoberta de novas oportunidades e na necessidade de encontrar o parceiro certo para as explorar que reside a necessidade de um excelente acesso às informações do mercado. As empresas necessitam de conhecer, o melhor possível, a confiança que podem depositar num futuro parceiro, informação que é provida de um duplo interesse: alertar a empresa para os potenciais parceiros e servir como base de suporte da construção de uma plataforma de confiança entre os futuros parceiros.

Um obstáculo significativo para a cooperação no interior das alianças é a vulnerabilidade da empresa aos comportamentos oportunistas dos parceiros que possam vir a ser escolhidos – questão da confiança e do bom nome.

As informações fornecidas pelo mercado, através das redes de empresas e das suas múltiplas relações e actividades, fornecem bons indicadores sobre como constituir uma primeira base de análise onde o factor confiança esteja presente. O factor confiança não é desprezável, nem sequer minimizável, atendendo às características que uma AEI comporta.

Como referido, dois terços das alianças falham em menos de dois anos. As razões para os falhanços prendem-se *a priori* com:

- ausência de comprometimento da estrutura ao mais alto nível;
- desconhecimento das necessidades primárias ao nível da distribuição, da gestão, das relações governamentais e com agentes fronteira;
- desconhecimento das reais características do parceiro estratégico, suas razões e motivações;

- incapacidade de fomentar um espírito de grupo cooperante e orientado para princípios comuns;
- impossibilidade de vencer as tendências egoístas e egocêntricas de um ou todos os parceiros;
- centralismo na produção e pouca relevância na distribuição;
- ausência ou fraco domínio tecnológico e consequente perda de influência no controle da aliança;
- incapacidade de entender as alianças como acordos dinâmicos negociados e, como tal, sujeitos a mudanças;
- um parceiro demasiado interventivo, roubando o necessário respeito pela individualidade e autonomia, aumenta a carga de problemas a resolver;
- falta de confiança e/ou necessidade mútua.
- as alianças não são contratos distantes das pessoas envolvidas: uma aliança baseada em transacções e menos em relações, tenderá a gerar conflitos.

A manutenção da autonomia afigura-se importante, na figura da AEI, na exacta medida em que esta é um dos factores determinantes pela opção pela aliança estratégica em detrimento da fusão ou aquisição. Significa que é positivamente avaliada pelos parceiros.

Após a tomada de decisão de formar uma aliança, o passo seguinte que se reveste de importância crítica, é a escolha de qual o parceiro estratégico da aliança.

A focagem na selecção do parceiro estratégico é tanto mais importante quanto se insira num contexto de mudança de condições de mercado e de práticas industriais e estratégias de empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **As Condições dos Mercados como Factores Determinantes para o Caminho a seguir na Selecção dos Parceiros Estratégicos**

#### **1. Introdução**

Há um número de explicações potenciais para a formação de alianças estratégicas, como vimos, sendo suporte e sustentáculo de entrada em mercados internacionais. Contudo, sabemos pouco sobre os factores que conduzem ao sucesso ou insucesso de uma AEI e a pesquisa efectuada sugere que é maior o número de falhanços do que de sucessos, como já referido anteriormente.

Dos argumentos avançados, parece não restar dúvidas de que um passo crítico na constituição de uma AEI corresponde à selecção do parceiro estratégico. Contudo, mesmo sendo um factor crítico, a pesquisa sobre o assunto tem sido escassa, como relatámos anteriormente.

Só muito recentemente algumas investigações afloraram a ligação entre as características dos parceiros e o sucesso das alianças (Li & Rowley, 2000; Iyer, 2002; Nielsen, 2002; Overby, 2004), artigos ainda não publicados e só disponibilizados na Net, contrastando fortemente com a importância que a investigação e a literatura estratégica dispensa ao fenómeno das AEI, de há duas décadas para cá.



## **2. Os estágios de evolução dos mercados e as respectivas necessidades**

A relativa estabilidade económica e social que caracteriza os mercados desenvolvidos promove o crescimento e aceitação das regras das trocas comerciais. Por contraste, a instabilidade económica e por vezes social dos mercados emergentes conduz a ambiguidades e incertezas quanto às regras das trocas, que por definição estão em constante mutação (Pedersen & Thomsen, 1997). Como resultado as empresas destes mercados e dos mercados desenvolvidos podem, quando envolvidas em alianças, considerar um exercício difícil conciliar os diferentes conjuntos de regras e, mais importante, adaptarem-se aos diferentes níveis de estabilidade e (in)certeza das regras.

Nos mercados emergentes o uso de AEI é uma forma de gestão estratégica que dista de há pouco mais de 15 anos. Vejamos então as diferenças que se podem encontrar no funcionamento dos dois tipos de mercados e as expectativas que os actores de um e outro lado alimentam.

### **2.1 Empresas de Mercados Emergentes**

Estas empresas têm, bastas vezes, necessidades significativas de recursos, particularmente para competir contra firmas multinacionais de muito maior dimensão, mais poderosas e dotadas com enormes recursos nos seus mercados, quer domésticos quer globais.

A reestruturação económica e política, característica dos mercados emergentes, é geradora de volatilidades, ambiguidades e, em particular, da necessidade de recursos críticos (Stoeber, 1996). Acima de todas as necessidades encontram-se as de capital, tecnologia e capacidades de gestão (Svetlicic & Rojec, 1994; Lyles, Cáster & Baird, 1996).

Nestes mercados, há escassez de investidores experimentados, e fracas ou inexistentes leis de enquadramento.

Igualmente os mercados financeiros encontram-se normalmente em estados embrionários ou iniciais. Com mercados financeiros pobres, estruturas institucionais fracas para distribuir capital, com um poder político sempre muito presente e interventivo, e uma imensa volatilidade no desenvolvimento económico, o custo de capital torna-se elevado, atendendo à escassez normal de quantidade de capitais disponíveis em economias com estas características. Gera-se assim um *gap* de capital entre empresas situadas num mercado e no outro. Para competirem de forma eficaz, as empresas necessitam de ter acesso a capital a custo razoável. Assim, a aliança estratégica com um parceiro que tenha acesso a capital a um custo razoável, pode ajudar uma outra empresa, oriunda de um mercado com maior volatilidade de capitais, a ultrapassar problemas que lhe surjam por via desse mesmo mercado de capitais.

Os argumentos colocados levam às seguintes hipóteses de actuação das hierarquias de topo das empresas sedeadas nestes mercados:

- os gestores das empresas de mercados emergentes enfatizam os activos financeiros como um critério importante na selecção do parceiro para uma AEI;
- em vez de enfatizarem o acesso a activos financeiros, os órgãos de gestão colocam o ênfase nas capacidades técnicas, no acesso à informação, ao hardware e software necessários a que os seus produtos recuperem rapidamente do *gap* de qualidade detectado e que os separe das empresas de mercados desenvolvidos, constituindo-se assim este interesse num critério decisivo na selecção do parceiro estratégico para a AEI;
- reconhecidas as dificuldades de operar em economias de mercado, por se tratar de um meio que lhes é relativamente novo, os órgãos de gestão em mercados emergentes, forçados a modificar métodos de gestão – caso das economias de direcção central – enfatizam, essencialmente, as

capacidades de gestão como um critério importante na selecção do parceiro estratégico;

- os gestores cientes da sua capacidade de absorção dos conhecimentos e técnicas das empresas que operam em mercados desenvolvidos procuram, acima de tudo, que a escolha do parceiro recaia sobre aquele que esteja disposto a partilhar as suas capacidades e talvez disposto a fazer esforços especiais para ajudar o parceiro a adquirir as capacidades desejadas. Irão neste contexto enfatizar naturalmente os recursos intangíveis como critério para a selecção do parceiro estratégico, assumindo particular relevo, mesmo num mundo globalizado, a sempre difícil deslocalização de activos humanos para destinos pouco apetecíveis;
- os gestores poderão igualmente enfatizar a vontade inata de partilhar experiências como um atributo fundamental para a selecção do parceiro para a aliança internacional. Exemplo: na Quimatex, uma empresa criada para gerir um terminal de produtos químicos líquidos através de uma JV entre os holandeses da Van Ommeren e a Quimigal, aqueles não partilharam know how e conhecimentos, quer ao nível técnico, quer ao nível do mercado, pelo que esperaram tão somente angariar novos clientes trazidos pela Quimigal, sendo que esta esperava captar know-how de gestão daquele tipo de instalação e acesso a mercados que lhe estavam vedados, por forma a viabilizar a estrutura industrial.

Pelas hipóteses aventadas pode inferir-se que, provavelmente, as empresas de mercados emergentes têm critérios vários de selecção de um parceiro estratégico, sendo igualmente verdade que as empresas de mercados desenvolvidos dispõem, igualmente, de critérios idiossincráticos para a selecção das suas parcerias internacionais.

Uma questão parece crucial – a dimensão dos mercados.

Quando o mercado é de grande dimensão as parcerias entre empresas de mercados emergentes e empresas de mercados desenvolvidos são possíveis através da técnica e conhecimentos destes e da dimensão de mercado daquelas.

Quando os mercados são rígidos – não elásticos – de pequena dimensão, mesmo que a empresa detenha os meios e conhecimentos de produção, afigura-se difícil a aliança com uma empresa de grande dimensão porque esta não estará disposta a partilhar os mercados que detêm com outra empresa e não verá um retorno suficientemente aliciador que justifique o investimento a efectuar no mercado pequeno e de procura muito rígida. Os mercados exigem volumes avultados de investimento e nunca são fiéis, pelo que o consumidor pode perfeitamente mudar de carruagem a meio da viagem. Assim, a partilha de mercados afigura-se mais difícil de operar que a partilha do conhecimento – a menos que estejamos a falar de tecnologias de ponta.

## **2.2 Empresas de Mercados Desenvolvidos**

Em geral, as empresas posicionadas nestes mercados têm uma grande oferta de produtos, ganhos de qualidade e produtividade, forte orientação futura e proactividade, vastos recursos e capacidade de investir significativamente em I&D, quando as comparamos com as congéneres de mercados emergentes. Assim sendo, raramente têm como objectivo ganhos de capacidade ou tecnológicos. Alternativamente há outras razões e características nos potenciais parceiros que são valorizadas por estas empresas.

De particular importância é a capacidade de alavancagem dos seus recursos e a possível redução de custos. Como resultado, estas empresas procuram parceiros que detenham capacidades complementares (Johnson et al. 1996).

De forma a combinar os recursos dos parceiros, como sugerido por Mothe & Quelin (1998), os parceiros deverão ter capacidades complementares.

As empresas deverão ser capazes de identificar e valorizar as complementaridades potenciais dos novos parceiros e aceder aos benefícios desses recursos complementares.

Como suporte a esta argumentação, pode adicionar-se que a complementaridade de recursos entre empresas domésticas e estrangeiras é um recurso crítico para a formação de AEI.

À apetência de entrar em novos mercados utilizando recursos que de outra forma seriam demasiado dispendiosos e, possivelmente, suicidas, junta-se a vontade das empresas domésticas aproveitarem do conhecimento técnico, científico, tecnológico e de gestão para aumentarem as suas competências perante o mercado e crescerem a custos significativamente mais baixos. Assim, é esperado que as empresas de mercados desenvolvidos procurem parceiros que tragam a capacidade de utilização de recursos complementares tendo em vista a alavancagem dos seus próprios recursos e que aqueles procurem viabilizar as suas ligações de rede através de entidades mais sofisticadas ao nível estratégico.

As hipóteses que se colocam aos gestores destes mercados poderão ser sintetizadas da seguinte maneira:

- os gestores enfatizam as capacidades complementares como um critério da maior importância na selecção do parceiro estratégico internacional;
- cientes de que a aliança com parceiros locais providencia a criação de uma entidade multinacional com acesso e melhor conhecimento dos clientes, dos canais de distribuição, dos mercados locais, da cultura, das políticas financeiras e governamentais, os gestores terão a tendência natural de valorizar o conhecimento do mercado e o seu acesso como um importante factor de escolha do parceiro estratégico;

- colocados perante a possibilidade de aliança com um parceiro de um mercado emergente, avaliam esse investimento numa base comparativa enquanto parte de um investimento considerado à escala global.

Estas empresas são particularmente sensíveis aos custos potenciais e ao retorno do investimento efectuado nos mercados internacionais. Este facto é tanto mais importante quanto ser capaz de competir num cenário de *cost basis* pode ser crítico em muitos mercados globais. No mercado de produtos que tenham comportamentos de *commodities*, por exemplo, a gestão tem de ser efectuada com base numa assumpção clara e inequívoca do controle de custos, determinando ao limite as possíveis reduções no custo do produto final, calculadas na data da produção ou compra até à data da distribuição ao consumidor final. A concorrência é grande, os agentes económicos e os factores exógenos têm um enorme peso, provocando, dessa forma, esmagamento de margens. A concorrência internacional é feroz, pela capacidade de produção e de fixação do preço da matéria-prima necessária.

- A sua preferência recai, então, em parceiros financeiramente saudáveis e que requerem menos capital e investimento financeiro da sua parte. Adicionalmente muitas empresas operam em mercados financeiros que penalizam retornos pequenos, pelo que estas empresas enfatizam a maximização do retorno para os accionistas acima de outros objectivos. Escolhem, assim, como critério principal de selecção de um parceiro estratégico internacional, o custo das várias alternativas possíveis;
- podem colocar, igualmente, o ênfase nos resultados financeiros como um critério primário para a avaliação de qualquer selecção de parceiros internacionais (*Where is the Money*);
- os gestores, cientes da importância da existência de recursos raros ou únicos para o ganho e sustentação de uma vantagem comparativa, enfatizam as competências únicas como principal critério de selecção.

Em resumo, estas serão algumas das características desejadas nos parceiros, que estarão intimamente ligadas quer aos mercados emergentes quer aos mercados desenvolvidos.

### **3. Conclusão**

Conforme as economias de mercado continuam a evoluir, as empresas dos mercados emergentes procuram novas maneiras para consolidar as suas posições competitivas "vis a vis" empresas de países de mercados mais desenvolvidos. Sendo assim, elas divergem dos seus parceiros dos mercados desenvolvidos em termos de objectivos de alianças e critérios de selecção de parceiros.

As empresas de mercados emergentes necessitam de conhecimento técnico e capital financeiro para se tornarem competitivas e as respectivas economias necessitam desses recursos para se desenvolverem e crescerem.

A capacidade de gestão aliada à boa condução dos negócios mostraram-se características mais importantes, de acordo com os estudos analisados alguns deles referidos anteriormente, para as empresas dos mercados emergentes que para as dos mercados desenvolvidos. E faz sentido que assim seja. As empresas situadas em mercados amadurecidos têm, em larga escala, as competências necessárias para o conhecimento técnico requerido e acesso a instrumentos financeiros sofisticados. Desta forma, as capacidades de gestão não se constituem num critério essencial para a selecção do parceiro estratégico.

Em alternativa, muitas empresas dos mercados emergentes necessitam de capacidades tecnológicas avançadas e de capacidade de alavancagem financeira, só possíveis de captar junto de parceiros oriundos de mercados desenvolvidos, de forma a tornarem-se mais eficientes, produzindo os seus bens com qualidade suficiente para ombrearem com as empresas internacionais nos seus mercados, quer interno quer globalmente.

Assim sendo, procuram parceiros detentores das capacidades tecnológicas de que necessitam e com os quais possam aprender.

Os argumentos apontados levam à percepção de uma efectiva importância atribuída nos mercados emergentes à aquisição e uso de capital financeiro. Adicionalmente mostraram existir igualmente uma efectiva preocupação focada na estrutura de custos, natural em economias pouco eficientes e onde a preocupação com a vertente eficiência/competitividade terá de ser forçosamente muito grande por forma a poderem responder aos desafios do mercado – qualidade a baixo preço.

A razão pela qual estas empresas procuram parceiros fortes financeiramente prende-se com a necessidade de consolidarem a sua credibilidade no mercado doméstico de capitais. Claramente, as empresas de mercados emergentes enfatizam, fortemente, os activos financeiros dos potenciais parceiros estratégicos. Em simultâneo, procuram igualmente nos parceiros a capacidade de desenvolverem, em conjunto, competências técnicas através da aprendizagem directa e da transferência desses conhecimentos. Sem capacidade de aprendizagem, as tentativas para transferir o conhecimento serão infrutíferas. Talvez e só talvez, uma das razões que se possa apontar para o falhanço de algumas alianças estratégicas seja a incapacidade de absorver conhecimento (Hitt et al., 2000). Contudo, em relação a este ponto, há a referir o nível de expectativas geradas nas empresas dos mercados emergentes quando se aliam com parceiros mais fortes tecnologicamente.

É natural que surja uma “pujança” muitas vezes até esse momento desconhecida no interior das organizações, de assumir a aprendizagem como um factor de igualização de competências, criador de *status* técnico e, sobretudo, social nos órgãos de gestão e decisão dessas empresas.

A tecnologia tem um custo muito elevado e se a passagem de conhecimentos é necessária, podê-lo-á ser só até certo ponto, a partir do qual o segredo passa a

62



ser a alma do negócio e, como não há negócios eternos, é natural que o parceiro melhor dotado tecnologicamente se resguarde e não se exponha na totalidade. Há que atingir um ponto de equilíbrio entre a passagem de conhecimento técnico e a quota de mercado ganha, porque o mercado é volátil, porque as tecnologias mudam e porque, provavelmente, só é passível de ser transmitida tecnologia de 2ª geração. Talvez que um dos factores críticos na selecção dos parceiros seja a fixação das expectativas geradas, ou de outra maneira, deixar vincado desde o primeiro contacto quais as expectativas que se poderão gerar no seio da aliança, para cada um dos lados, e não deixar que estas cresçam até patamares impossíveis de atingir, para que à extrema confiança se não suceda a descrença, desmotivação e frustração.

A inabilidade para adquirir novas tecnologias num mercado global e em constante mutação e sofisticação, por outro lado, pode aumentar as hipóteses de uma empresa de um mercado emergente ser “trancada” e perder o acesso às tecnologias necessárias para competir.

Dollinger et al. (1997) afirmaram que a reputação dos parceiros pode jogar um papel importante na escolha do parceiro estratégico e Saxton (1997) afirmou que a reputação do parceiro pode afectar o sucesso de uma aliança.

Em economias pouco “conseguidas”, de baixas performances, os órgãos de gestão são afectados pelos fracos resultados verificados nessas economias. Os gestores portugueses são afectados pela fraca performance económica portuguesa em comparação com os seus congéneres europeus, tal como não passa pela cabeça de nenhum accionista de um mercado desenvolvido ir buscar para gestor um cidadão sul-americano que não tenha atrás de si uma carreira internacional. A falta de confiança na economia tem influência directa na reputação dos actores.

O estudo elaborado por Hitt et al. (1998) mostrou que as empresas dos mercados desenvolvidos (países industrializados) têm como objectivo alavancar os seus recursos por forma a ganharem vantagens competitivas, procurando para o efeito parceiros que apresentem capacidades complementares e mesmo competências únicas. Percebendo que necessitam de um parceiro para alavancar os seus recursos e com conhecimento de mercado e dos activos, estas empresas desejam minimizar, acima de tudo, os custos de transacção. Quanto mais tiverem de ensinar e transmitir ao seu parceiro maior o custo de transacção da operação de aliança (Hitt et al., 1998).

Se, por um lado, as taxas de falhanço das alianças são elevadas, são-no ainda mais entre empresas com sedes em diferentes países. Um problema nas alianças internacionais são as diferentes orientações estratégicas dos parceiros. Por outras palavras, os parceiros podem apresentar diversas razões para entrar em alianças estratégicas e o seu entendimento das alianças pode divergir, causando assim conflitos de interesses no seio das alianças e na sua implementação. Estas orientações estratégicas podem ser fundamentais na selecção do parceiro.

Compreender as razões de entrada dos parceiros numa aliança e as suas orientações estratégicas pode incrementar o nosso conhecimento sobre as causas e motivações para aumentar o sucesso nas alianças estratégicas internacionais.

Igualmente notória a importância dos laços estabelecidos em redes de empresas criadas através das alianças, sendo de notar que muitos dos futuros parceiros foram escolhidos dentro das redes de empresas. Adicionalmente, a selecção de parceiros é dinâmica: perante mudanças no contexto, as orientações estratégicas dos gestores tendem a mudar, devendo ser considerada a mudança implícita nos critérios de selecção a adoptar.

Iremos analisar, seguidamente, a importância das redes de empresa.

## CAPÍTULO V

### Redes de Empresas

#### 1. Introdução

Exige-se agora a clarificação do papel das redes de empresas na atribuição e distribuição dos recursos.

Já anteriormente referimos as redes de empresas como suportes de laços institucionais importantes para a escolha de futuros parceiros estratégicos, muitas vezes recrutados dentro das redes.

Os recursos de que dispõem as redes de empresa foram definidos por Gulati (1999) como recursos intangíveis das empresas que existem para lá da influência da empresa - do seu círculo de influência.

Os recursos resultam de informações que uma empresa dispõe sobre outras – havendo especial cuidado com o problema dos interesses e da má-língua, exigindo capacidade de filtragem da informação recolhida - e que provocam alterações no conjunto de oportunidades de uma empresa. Por exemplo, a rede a que uma empresa tem acesso pode proporcionar-lhe acesso a informação que a ajudem a preparar o futuro e a detectar novas oportunidades.

A rede onde se insere a aliança é um canal para o acesso a outras facilidades tais como capital humano e financeiro (Gnyawali & Madhavan, 2001). O capital financeiro é obtido através da venda de participações na empresa, através de investimento directo, de operações complexas de *funding* e o capital intelectual é acedido por via de acordos de licenciamento e cooperação. O capital humano inclui o conhecimento pessoal, a perícia e as capacidades. Estes recursos podem ser trocados por alianças de I&D, projectos de desenvolvimento comuns ou através da interacção de equipas de gestão de topo.

Os recursos de rede podem considerar-se, numa empresa, ao valor equivalente ao seu capital de reconhecimento social, de conhecimentos e de influências, em suma, do conjunto das suas relações sociais. É um stock de confiança (goodwill) criado para um actor inserido na rede, baseado na estrutura social em que este se encontra inserido.

Estes stocks de “goodwill” incrementam o fluxo de informação e outros benefícios intangíveis para o actor inserido na rede (Adler & Kwon, 2002).

## **2. Como se Estruturam as Redes**

Na introdução de um número especial do *Strategic Management Revue*, num artigo dedicado às redes estratégicas, Gulati, Nohria & Zaheer (2000) concluíram que a performance de uma empresa não pode ser percebida sem tomar em consideração a estrutura na qual está inserida.

A estrutura geral da rede no sector industrial onde a empresa está situada e a posição ocupada pela empresa nesta rede são agora percebidas como fundamentais e de profundas implicações para os resultados da empresa, defendem aqueles autores.

A focagem na estrutura de rede como uma fonte de recursos críticos é um tema central na teoria das redes (Adler & Kwon, 2002.). Para um teórico das redes, os estudos estruturais são nomeados como um elemento de construção de centralidade. A centralidade pode ser medida de uma grande variedade de maneiras, mas por norma envolve algum tipo de análise do número de ligações de rede que uma empresa detém, ou a densidade das ligações de que a empresa desfruta.

Uma elevada centralidade é usualmente tomada como uma medida do prestígio e da proeminência de uma empresa numa rede, sendo um meio privilegiado de acesso à totalidade dos recursos que fluem através da rede (Adler & Kwon, 2002).

A centralidade está igualmente relacionada e de forma relevante à leitura que se tem do sucesso da empresa e assim é entendido por quem pesquisa o mercado na perspectiva da detecção de parceiros para alianças estratégicas. A elevada centralidade de uma empresa pode igualmente ser associada com incrementos de colaboração futura. Ahuja (2000) aventou que a centralidade das empresas num sistema de rede estava positivamente relacionada com o número de novas alianças ao nível tecnológico que se formaram posteriormente. Gulati (1999) afirmou que diversas medidas de centralidade foram positivamente relacionadas com a formação de alianças futuras.

Mais ainda, alta centralidade na rede pode propiciar alianças com outras empresas igualmente bem posicionadas na rede (Gulati & Gargiulo, 1999).

Os estudos sobre o papel dos parceiros estratégicos têm um forte grau de justaposição com estudos sobre a estrutura das alianças, mas os assuntos são distintos. Estudos sobre as estruturas preocupam-se com quem tem laços primeiro e com quem são mantidos esses laços depois.

Estudos sobre o papel que os parceiros desempenham e que lhes é reconhecido em rede, preocupam-se com os atributos do parceiro de aliança. O termo “*papel*” do inglês “*role*” pode ter diversos significados: pode referir-se ao tipo de organização; por exemplo, uma capital de risco ou uma grande empresa multinacional; pode referir-se igualmente ao “status” ou prestígio; ou ao espaço tecnológico no qual a empresa opera. Finalmente, o papel pode referir-se a um conjunto único de relações e ligações na rede. Por exemplo, um actor pode estar ligado a diferentes *clusters* de actores que de outro modo não se comunicam entre eles.

O número de laços de aliança que as empresas mantêm e a natureza dos seus parceiros são os atributos de rede mais comumente associados com o desempenho da empresa. Contudo, o efeito dos laços numa rede podem ser analisados por um número diverso de situações e valores.

De uma forma geral, estes podem ser classificados como a natureza das ligações por si mesma, e a natureza da rede. Stevenson & Greenberg (2000) concluíram que actores diferentes numa rede de empresas têm objectivos diferentes. Os anseios dos potenciais parceiros e a oposição que um actor enfrenta para atingir os seus objectivos pode provocar impacto no fluxo de recursos através da rede.

Kilduff & Tsai (2003) sugerem que a estrutura da rede seria influenciada pela forma como a rede foi inicialmente formada, tendo em mente objectivos específicos ou tendo sido constituída de uma forma menos precisa, mais aleatória. Para estes autores, uma rede orientada para os resultados pode desenvolver-se de uma forma mais centralizada, enquanto uma outra considerada de forma aleatória, sem objectivos específicos, pode tornar-se mais difusa com um número maior de buracos estruturais e, concomitantemente, com menor protagonismo e capacidade de influência e tomada de conhecimento.

A densidade geral das ligações na rede, pode influenciar a troca de recursos na rede. Por exemplo, os efeitos positivos da centralidade podem ser diminuídos ao mesmo tempo que aumenta a densidade geral da rede (Gnyawali & Madhavan, 2001).

Outro elemento crítico é a acessibilidade do potencial parceiro. Pode surgir de diversas formas: pela oportunidade – o potencial parceiro na rede de empresas pode não ser atingível devido a variáveis estruturais (Adler & Kwon, 2002; Ahuja, 2000); ou pela causa, a motivação – o potencial parceiro pode não querer colaborar. Alguns potenciais parceiros não verão os benefícios da formação de uma relação devido às suas próprias necessidades e perspectivas (Ahuja, 2000).

Outra ainda é a atenção – o potencial parceiro não se consegue comprometer numa troca simétrica de recursos (Gulati & Singh, 1998). Um parceiro pode aceitar assumir uma relação mas não fornecer os recursos acordados (Gulati & Singh, 1998).

Ainda para estes autores, outros parceiros podem aceitar uma aliança formal, mas não alocarem recursos suficientes para a sua manutenção para que se torne efectiva e positiva para ambos os lados.

Se aceitarmos o facto de que diferentes recursos são trocados através de tipos diferentes de laços criados nas redes e que a posição do actor (empresa) na rede influencia fortemente esse fluxo de recursos, como deveria a empresa situar-se a si própria na rede para retirar desta o maior número de benefícios?

A empresa deveria determinar, com exactidão, os recursos de que dispõe, os recursos de que necessita, e quais os recursos que os parceiros de rede, existentes e potenciais, detêm e supostamente irão, igualmente, necessitar.

É um dado adquirido, quando falamos de gestão estratégica, que um objectivo – chave da empresa será criar vantagens competitivas (Porter, 1985).

Os recursos numa rede, embora intangíveis, deverão ser vistos como potenciais ferramentas de aquisição de vantagens competitivas, pelo que as empresas deveriam procurar adquirir recursos de rede.

Colocada a questão neste ponto, a preocupação da empresa no processo de busca de recursos que lhe atribuam vantagens competitivas implica considerar o processo de selecção do parceiro estratégico como crucial. As empresas procuram parceiros que possam conferir à rede onde estão inseridas, recursos que levem ao incremento da performance. A centralidade e o papel da rede na focagem sobre uma empresa, de potenciais parceiros estratégicos criará, em última instância, um impacto sobre a sua performance, por afectarem a sua capacidade de acesso às oportunidades. Há duas maneiras pelas quais o acesso às oportunidades pode sofrer um impacto – informação e legitimidade. Informação é o conhecimento de que uma oportunidade existe ou o conhecimento de como explorar uma oportunidade. Legitimidade anda a par da confiança e da percepção da aceitabilidade como parceiro.

O acesso à informação pode assumir diversas formas. A informação pode ser simples know-how, ou conhecimento de como executar tarefas críticas. Isto pode ser mais importante para novos parceiros do que para as empresas já existentes.

A informação pode igualmente configurar-se como intermediação de oportunidades. As ligações (relações) de rede podem ser veículos fornecedores de informação acerca de potenciais negócios rentáveis ou de fontes de recursos tangíveis tais como capital financeiro ou humano. A legitimidade também apresenta formas diversas na perspectiva dos recursos. Para um novo participante na rede, a possível entrada ou qualquer modificação verificada em potenciais parceiros de valor reconhecido é importante. Igualmente, a associação com um parceiro reconhecido pode conferir prestígio a um desconhecido ou relativamente desconhecido parceiro, recém entrado na rede. Ser membro de uma rede com elevada densidade de membros, na qual a confiança e a reciprocidade são bases sólidas pode ajudar em muito um novo participante a aumentar e consolidar o seu próprio potencial. Contudo, a mesmíssima configuração poderá constituir-se num constrangimento na habilidade de um novo parceiro lidar com as relações de rede, devido à ausência de compreensão do funcionamento da rede e do seu poder diferenciador, com um número crescente de mais e maiores empresas participantes que consolidem a estabilidade na rede.



### 3. Conclusão

Em última instância, as empresas decidem entrar em redes pela expectativa criada de que a sua participação aumente as perspectivas de sucesso. Nas redes interfirmas, o sucesso é geralmente medido em termos económicos. Contudo, o sucesso assim medido pode entravar e condicionar a capacidade de encontrar um parceiro ou mesmo o aumento do estatuto social que a empresa detém.

Os dois atributos dos potenciais parceiros – posição e papel na rede – leva a stocks de recursos intangíveis e transferíveis. Estes recursos da rede podem ser identificados como informação e legitimidade. Os recursos fluem através da rede mas a forma mais rápida ou lenta como fluem depende da força dos laços criados na rede, a posição onde se encontra a empresa que procura informação sobre o potencial parceiro e a configuração e o propósito da própria rede.

As empresas procuram parceiros de rede, baseadas na capacidade real e no seu potencial, para abastecer a rede com os recursos necessários. Alguns destes recursos críticos são intangíveis. Os recursos na rede derivam, em grande parte, do melhor ou pior posicionamento do potencial parceiro na rede, ou do seu papel específico na rede. Os actores (empresas) que se encontram mais centralizados é presumido terem maior *status* e prestígio, bem como acesso privilegiado à informação, por comparação com os actores mais periféricos. Acresce que as ligações estabelecidas em redes de elevada densidade podem levar a maior confiança e reciprocidade por parte de outros actores da rede. Tudo isto em conjunto torna-os parceiros mais atractivos para a rede. Contudo, empresas com baixa centralidade podem mostrar-se igualmente bons parceiros, particularmente se conseguem posicionar-se bem na rede e desempenham nesta um papel de algum relevo.

Assim, uma rede é um conjunto formado por subconjuntos de actores e dos laços criados entre eles, mesmo que um conjunto de actores e laços de proximidade não dê uma visão particularmente profunda de como a rede opera.

As interações podem e de facto agem como canais para fluxo de recursos, mas é importante examinar cuidadosamente porque razão algumas interações existem e outras não. Mais ainda, se a teoria de redes vai verdadeiramente contribuir para o campo de investigação da gestão estratégica, os investigadores deverão orientar-se no sentido de sugerirem caminhos nos quais os actores organizacionais possam desenvolver redes efectivas de alianças.

A moldura lógica assenta na questão da selecção do parceiro, o qual se constitui no ponto de partida para o modelo mais clássico de aliança estratégica. As empresas procuram activamente parceiros que sejam portadores de uma larga gama de recursos críticos. Os recursos requeridos são diferentes de empresa para empresa, dependendo dos recursos disponíveis e da posição ocupada no seu ciclo de vida. As empresas interagem com o mercado e interagem entre si, sendo a imagem e, simultaneamente, reflexo da sua própria capacidade de adaptação às modificações nos mercados, aos recursos, às tecnologias e ao conhecimento estratégico.

A selecção de parceiros é um assunto sério e vital que as empresas enfrentam.

As equipas de gestão de topo deverão tomar este tipo de decisões numa base quase diária, defendendo a necessidade de analisar o mercado nacional e internacional em permanência, através de órgãos próprios e não contratados em *outsourcing*, que garantam uma atenção constante às modificações do mercado, dos concorrentes, fornecedores e clientes e que possibilitem à empresa estabelecer o maior número de laços sociais em rede possíveis, dentro do objectivo estratégico directo fixado pela empresa. Mas igualmente pela pesquisa de outras empresas que apresentando objectivos indirectos possam concorrer, enquanto potenciais parceiros para um aumento da rede de interesses, aumentando os recursos disponíveis e incrementando a capacidade de intervenção da rede, através do crescimento específico da sua capacidade de influência.

A tendência é para que os gestores dêem uma enorme importância aos recursos humanos e financeiros, recursos tangíveis, esquecendo quão importante são os recursos intangíveis disponíveis na rede, tal como defendidos por Kaplan e Norton numa óptica de valorização patrimonial global, de uma empresa, entre os seus recursos tangíveis e intangíveis, tais como a confiança, a informação e a legitimidade de operação em rede, que conduzem ao acesso a novas oportunidades, motivando uma importância crescente dos referidos factores intangíveis.

De facto, é difícil imaginar uma empresa ser bem sucedida sem um sólido acesso aos recursos disponíveis (Gulati, 1999; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Sob este prisma, a habilidade para discernir quais os parceiros que verdadeiramente interessam e a formação de relações efectivas com eles pode ser uma capacidade crítica da empresa..

Referências, acesso a informação e conhecimento de oportunidades são recursos da rede, mas também o são o prestígio, confiabilidade e laços fortes de relação. As empresas podem empregar estratégias diferentes para ganharem recursos de rede diferentes, dependendo das suas necessidades e objectivos, bem como das características dos actores com quem se ligaram.

Também a questão de determinar o aparecimento de redes interfirmas e o seu crescimento é merecedor de atenção. Alguns estudos apontam no sentido da dinâmica das ligações estabelecidas, embora esses autores assumam, normalmente, que as redes já existem. Para ganhar um verdadeiro conhecimento de como as redes evoluem será importante explorar o caminho das características das redes que se mostram importantes para canalizar novos actores e de como estas características mudam ao longo do tempo (Hite & Hesterly, 2001).

## **CAPÍTULO VI**

### **PROCURA DO PARCEIRO E CRITÉRIOS DE SELECÇÃO A APLICAR**

#### **1. Introdução**

Esta é a primeira fase de qualquer AEI, depois de tomada a decisão de proceder a uma aliança por parte da empresa. A instituição reconheceu a necessidade da constituição de uma aliança com vista à manutenção das vantagens competitivas adquiridas e, igualmente, a necessidade de adquirir novas vantagens atendendo às exigências dos mercados.

Os benefícios reconhecidos nas sinergias geradas pela associação com parceiros são a motivação fundamental para a formação de alianças (Iyer, 2002).

Às empresas é requerido que estejam dispostas a despende um esforço considerável no processo de procura e selecção de um parceiro, na determinação de um conjunto de potenciais candidatos onde reconheçam complementaridades ao nível dos recursos e ao nível do desenvolvimento de novas capacidades. Sendo os parceiros entidades desconhecidas, as empresas irão avaliar a reputação de que gozam, ao nível da confiança e do cumprimento das suas obrigações, factores que terão de ser considerados muito importantes.

Mas pode igualmente acontecer, como já referido, que os parceiros se conheçam de ligações comerciais anteriores.

Na fase de selecção do parceiro estratégico, o esforço desenvolvido é, essencialmente, um esforço isolado. Não existe ainda qualquer cooperação ou interacção – essa só aparece mais tarde na sequência da aliança – pelo que a aprendizagem é um processo isolado. É necessário determinar, com exactidão, o ambiente em que se vai desenvolver a aliança (Doz, 1996; Iyer, 2002) sendo para tanto necessário determinar intenções estratégicas dos potenciais parceiros, as suas capacidades e competências. É uma fase de namoro de extrema importância.

O ambiente a apreender consiste no mercado, concorrência, governo e legislação, ambiente social, cultural e factores externos à aliança, como analisámos anteriormente. A esta aprendizagem juntar-se-á o contexto estratégico interno da própria aliança e dos seus parceiros.

Específica é a aprendizagem, nesta fase inicial, de factores externos sociais, culturais e de índole nacional. Na realidade muitas empresas experimentam dificuldades iniciais e grandes incertezas, quando iniciam as operações internacionais, sobretudo devido às complexas relações culturais (Barkema, Bell & Pennings, 1996; Iyer, 2002).

Num sistema de alianças acumula-se conhecimento e capacidades para fazer face à necessária redução da *distância psíquica* entre o parceiro local e o parceiro estrangeiro, pela extensão do conhecimento das *condições locais* (Barkema, Bell & Pennings, 1996).

Apreender as capacidades do parceiro permite ao outro parceiro cooperar de forma mais próxima e proveitosa, com vista a atingir os objectivos propostos para a aliança, à medida que a sua base de competências converge. Contudo, como a aliança ainda não se iniciou nesta fase, a aprendizagem das competências básicas ou mesmo a troca de competências explícitas normalmente não acontece. Este facto condiciona a compreensão da *lista* de competências que as empresas detêm, *ex-ante*, não beneficiando a futura aliança, por um lado, e criando *uma zona cinzenta* na avaliação das competências das empresas potenciais parceiras, pela outra entidade.

É natural que exista uma salvaguarda de conhecimento por parte das empresas – questão da confiança – que só se esbate quando as empresas já se conhecem ou à medida que a relação evolui. A dificuldade de integração humana não pode deixar de ser levada em conta, dentro dos limites da cultura das empresas e do receio da multiplicação de funções idênticas que, todos temem, possa conduzir a ajustamentos nas estruturas – problema humano.

A questão das competências específicas e complementares é, então, muito importante.

Mesmo quando as empresas sentem a necessidade de se coligarem para fazer face aos mercados, pode acontecer que haja temor, que surjam dificuldades em aceitar colocar todo o seu conhecimento e perícia a descoberto numa fase que antecede a aliança e que se cria pelo conhecimento mútuo.

É difícil, senão impossível, acreditar que se juntam duas entidades numa aliança e que estas partilham *ab initio* a mesma visão do mercado, das oportunidades e ameaças, e mesmo que fosse possível encontrar um caso semelhante, dificilmente as desconfianças iniciais pelo desconhecimento ou conhecimento ainda superficial não despontariam (Iyer, 2002).

Abrir as portas de nossa casa é um exercício difícil. Tomemos como exemplo a Europa e USA: se analisarmos os comportamentos societários verificamos que estes são diametralmente opostos no que concerne à privacidade e à propriedade.

Os objectivos e motivos dos parceiros dão uma outra dimensão à aprendizagem individual. Compreender as motivações dos potenciais parceiros ao tomarem a decisão de entrada numa aliança estratégica é o caminho para a base inicial da compatibilidade das decisões a tomar em parceria. Contudo, há que ter em conta que a aprendizagem e permuta de informação em áreas como os processos e tarefas conjuntas só sucedem quando a aliança se torna efectivamente operacional e funcional.

## **2. A Selecção do parceiro – cuidados na primeira abordagem interna**

O tempo de entrada num mercado é crucial. Em termos de negócio pode mesmo afirmar-se ser crítico em qualquer mercado considerado. Os mercados são dinâmicos e, à medida que se transformam, as empresas têm de se decidir pela introdução de produtos e serviços que sirvam os interesses dos novos nichos de mercado e, decidindo-se, têm de ser rápidas na acção. Por outro lado, podem optar por esperar ou mesmo não patrocinar essas novas oportunidades.

A entrada em mercados emergentes implica intensa colaboração com parceiros externos (Doz & Hamel, 1998). Nestes mercados, particularmente, as alianças de indústria cruzada ganharam importância crescente recentemente, tendo parte dessa importância resultado do reconhecimento da necessidade de aprendizagem, bem como dos benefícios colhidos pela detenção de capacidades diversas, quando falamos de mercados em convergência económica.

A selecção do parceiro é um factor essencial que influencia directamente a performance das alianças (Ariño & De La Torre, 1998).

Quanto maior o número de recursos disponíveis de uma empresa, maior será a atractibilidade que oferece aos potenciais parceiros (Ahuja, 2000).

Os gestores devem, assim, procurar como parceiros empresas com fortes recursos ou competências nos respectivos mercados.

Esta premissa é contudo desafiada por Overby (2004), argumentando que em determinadas condições será vantajoso para as empresas aliarem-se com empresas mais fracas, em termos da sua disponibilidade de recursos, mas cujas aspirações estratégicas estarão mais fortemente alinhadas com as suas próprias, condição central no processo de aliança.

Overby (2004) apresenta as seguintes ideias-chave como defesa do princípio que defende:

- fará algum sentido uma empresa aliar-se com a Coca-Cola, porque esta tem um enorme e bem desenvolvido sistema de distribuição, se a Coca-Cola não está interessada em patrocinar a possibilidade de entrada no mercado da outra empresa?;
- e fará sentido se for a Nike, porque as suas capacidades de marketing são superiores, se a Nike não permitir o acesso às suas técnicas de marketing ou não as disponibilizar para ajudar a entrada num determinado mercado?;
- e que dizer da Sony e de uma aliança baseada nas competências de miniaturização e desenho desta empresa, se a Sony não está interessada em utilizar estas suas competências para incrementar e ajudar a capacidade de penetração e desenvolvimento de outra empresa no mercado?

Para Overby (2004) faz sentido formarem-se alianças com empresas menos desenvolvidas mas suficientemente boas nos seus sistemas de distribuição, capacidades de marketing ou experiência de miniaturização, se estas empresas estão fortemente empenhadas e aspiram a desenvolver as suas competências no benefício da aliança.

A teoria na selecção de parceiros mantém-se fraca igualmente na colaboração interfirmas, sendo necessária, a nosso ver, maior pesquisa no sentido de se alcandorar ao estatuto de relevância que permita uma melhor compreensão, necessária para se tornar num instrumento de utilização coerente e corrente, por parte da gestão de topo das empresas.



O estudo de Overby (2004), pretende alcançar um quádruplo objectivo:

- sob o ponto de vista dos recursos, através da acentuação tónica nas aspirações estratégicas como um critério adicional para a decisão de selecção do parceiro estratégico;
- pela ligação entre a selecção do parceiro e o ciclo de vida da empresa, devendo os critérios ser dinâmicos, por forma a acompanharem aquela;
- em simultâneo, ao enveredar por esta ligação, estão os autores igualmente a ligar a escolha da postura estratégica – o primeiro a mover-se face ao último a entrar – aos critérios de selecção do parceiro, argumentando que estes podem variar de acordo com a postura das empresas e as suas diferentes estratégias;
- abandonando a visão unilateral baseada nos recursos disponíveis em favor de uma mais compreensiva focagem de acordo com os níveis de aspirações fixados, do ponto de vista prático aumentarão as linhas normativas orientadoras para as decisões a tomar na selecção dos parceiros estratégicos, por parte da gestão de topo das empresas.

Este facto pode ajudar a limitar a insatisfação nas prestações das alianças estratégicas internacionais (Park & Ungson, 2001).

### **3. Com quem aliar em mercados emergentes ou desenvolvidos**

A selecção de parceiros é vital para a performance da aliança como as relações inter-empresas podem ser uma fonte de vantagens competitivas (Dyer & Singh, 1998). Igualmente a performance de uma empresa está intimamente ligada à performance dos acordos de colaboração estabelecidos por si com outras empresas (Dyer & Nobeoka, 2000, Overby, 2004).

Confrontados com a hipótese de selecção de parceiros estratégicos, a teoria dos custos de transacção sugere que as empresas escolham aliados por um conjunto de custos de transacção comparáveis e envolvidos na relação específica. Implicitamente, a escolha do parceiro resulta da economização no custo de contratualizar, considerando futuras contingências. É inerente à teoria que as empresas beneficiarão se se aliarem com empresas mais fortes, detentoras dos recursos desejados, os quais podem incluir vários tipos, desde recursos físicos, passando pelo capital intelectual até à reputação.

A empresa que procura um parceiro estratégico deverá estar igualmente bem apetrechada ao nível dos próprios recursos ( Ahuja, 2000).

Não é despicienda a análise do custo associado ao acesso aos recursos, devendo a empresa escolher também baseada na relação custo /benefício da aliança.

Gulati & Gargiulo (1999) afirmaram que a probabilidade de uma nova AEI entre duas empresas específicas incrementa-se com a sua interdependência, os seus laços anteriores, os agentes exteriores comuns e a centralidade de cada uma na rede de alianças. É a questão, pertinente, da confiança e da experiência anterior. Estes autores focam-se nas alianças intra-industriais. Contudo é normal que se formem alianças entre empresas que tenham passados industriais distintos, de diferentes indústrias, sem laços directos anteriores ou nem sequer meras

ligações anteriores, principalmente se estivermos a falar de mercados emergentes (Overby, 2004).

A teoria que se pretende basear na quantidade de recursos como factor determinante das AEI falha, no sentido de ser virtualmente impossível uma definição correcta de quais os activos que uma empresa deve possuir e trazer para o interior de uma aliança estratégica, mesmo que a teoria dos custos de transacção faça referência à forma como estes activos devem ser introduzidos na aliança, por ambos os parceiros.

A teoria dos custos de transacção falha na determinação de quais os critérios específicos de selecção dos parceiros que deverão ser considerados, por três ordens de razão (Overby, 2004):

- recursos fortes em mercados relevantes e parceiros atractivos é simplista. Coligações com parceiros mais fortes nem sempre poderá ser considerada uma política correcta de alianças e uma boa estratégia;
- a visão dos recursos disponíveis não é sensível aos contextos de mercado, sendo o contexto, contudo, um factor importante para a selecção do parceiro (Mahnke, 2001; Overby, 2004);
- porque se considera a posse de recursos críticos como uma razão primária (Hitt et al., 2000) e mesmo como um pré-requisito para a formação da aliança (Das & Teng., 2000; Overby, 2004), sendo, consequentemente, prestada uma menor atenção a parâmetros de avaliação alternativos. A contribuição da detenção de recursos para a teorização das alianças focou-se nas propriedades estáticas das empresas e assim adoptou assumpções simplistas e simplificadas, tornando variáveis exploratórias em constantes neutrais .

Qual a situação para uma empresa que pretende entrar, não em mercados emergentes, mas em mercados sólidos, maduros, com ambientes competitivos diferentes dos mercados emergentes?

Relações estabilizadas da empresa com os seus clientes ajudam a equilibrar e estabilizar as mudanças nas quotas de mercado das grandes empresas industriais (Agerwal & Audretsch, 2001), enquanto incertezas reduzidas intensificam a concorrência entre as empresas no mesmo mercado. Neste ponto, as empresas que se mantêm no mercado estarão determinadas a ficar e, consoante crescer ou cair a quota de mercado e as performances, se mostrem capazes ou fracas, algumas abandonarão o mercado não voluntariamente mas porquêsão obrigadas. Em mercados maduros os processos de inovação e de redução de custos, na óptica do consumidor final, são decisivos (Adner & Levinthal, 2001, Nielsen, 2002; Overby, 2004). O período de maturação estagna ou é substituído por uma fase de declínio, suave no início, acentuada depois, onde a procura baixa, podendo cair até perto do zero. Num cenário como o descrito, as empresas detentoras de recursos mais sólidos e mais bem dotadas financeiramente podem constituir-se em melhores aliados que empresas que possuam essencialmente níveis de aspiração elevados. É a capacidade de resistência à *fadiga* provocada por mercados disruptivos, que as empresas mais fortes gozam, que permite aproveitar desta vantagem . Em fases más de mercado todas as fragilidades são empoladas e podem sugerir, em determinados momentos, fases menos boas ou mesmo más, acompanhadas de performances negativas.

Nestas circunstâncias, contudo, pode suceder uma alteração de actores envolvidos e suceder que as empresas que se apresentavam inicial e supostamente mais fortes possam não ser as mesmas que se apresentam depois em melhor forma. Igualmente a inovação é um pau de dois bicos: se por um lado atrai novos compradores, é igualmente certo que a inovação depende

inteiramente desses novos compradores para o desenvolvimento de novos produtos. Nestas fases de mercado mostra-se como muito importante a capacidade de redução do custo médio de produção, e o valor da redução é proporcional à capacidade de vendas da empresa, bem como ao incentivo para entrarem em inovações de processo, que será tanto maior quanto maior for a dimensão da empresa.

Dos factos e pressupostos relatados, baseados em Overby (2004), poderemos avançar a seguinte conclusão:

- quando o mercado está maduro e consolidado, a força dos níveis de ambição é um critério menos importante para a selecção dos parceiros, que a força da dotação de recursos.

Não cremos, contudo, poder a ambição jogar um papel secundário num mercado mesmo que desenvolvido e altamente dotado de recursos. A ambição, nas empresas, é o lenitivo para a contínua busca de soluções, de melhorias e de avanços ao nível tecnológico e de gestão estratégica que lhes permita sobreviver a mercados tremendamente exigentes, competitivos e informados. Perder o sentido de ambição numa aliança seria aceitar que outras empresas no mesmo momento, embora menos dotadas de recursos, pudessem evoluir e ocupar espaços anteriormente preenchidos por aquelas empresas, que sentadas no cimo das suas competências veriam diminuído o valor da ambição como arma de sobrevivência no mercado. Qualquer aliança tem de estar munida de objectivos e razões válidos e ambiciosos. Sem estes predicados não se justifica, sequer, a aliança. É forçoso que um dos parceiros, pelo menos, seja ambicioso na abordagem à aliança. Se ficar sozinho nesta demanda, o parceiro, atingidos os objectivos a que se propunha, partirá para novas alianças, com novos parceiros inseridos na mesma rede ou em distintas redes e esferas de influência.

#### 4. Selecção do Parceiro num mercado em desenvolvimento

Entre um mercado em fase exploratória (emergente) e um mercado amadurecido, situa-se aquela que se pode considerar a fase intermédia dos mercados: a fase de crescimento (Overby, 2004). Estes mercados são caracterizados por se encontrarem num estágio de avanço onde se verificam evoluções nos aspectos técnicos e o próprio design e tecnologias standards começam a marcar presença (Overby 2004). Existe menor incerteza que no mercado emergente, implicando um potencial de crescimento das quotas de mercado menor, a nível geral, que o verificado nos mercados emergentes. A procura aumenta, forçando a uma pressão sobre a oferta e a uma compreensível redução nos preços.

É a fase da sedimentação, do reforço de posições e de desenvolvimento do mercado. A inovação mantém um papel importante porque o mercado continua a apresentar características de expansão.

O factor determinante para as empresas é a sua capacidade de leitura e análise dos recursos dos seus concorrentes, se estes estarão bem dotados e melhor apetrechados ou não, atendendo ao baixo risco de alianças oportunísticas que existe num mercado com estas características, em virtude do abrandamento do mercado já não se conseguir através de alianças. Conforme cai o nível de importância das aspirações das empresas, a dotação de recursos vê aumentada a sua importância, por contraste (Overby, 2004).

O facto é facilmente explicável pela necessidade de sedimentação das posições alcançadas e pelas questões que rodeiam a imagem, o bom nome e reputação, a par da qualidade de produtos e serviços reconhecida.

Podem existir vantagens e desvantagens associadas ao alinhamento com parceiros fortes em recursos *versus* parceiros fortes em motivação e aspirações nesta fase do mercado, na medida em que o sucesso requer: a) expansão de

mercado através da inovação de produtos e; b) a existência de eficiências através da inovação dos processos produtivos que duas empresas com recursos e motivações diferentes podem suportar.

Como resultado, nem a dotação de recursos nem o nível de aspirações tomam precedência um em relação ao outro, o que pode resultar numa selecção de parceiros baseada em decisões suportadas em ambos os critérios de selecção referidos, nas alianças estratégicas internacionais. Retira-se assim que:

- na fase de desenvolvimento do mercado, a força das aspirações e a força da dotação dos recursos assumem igual importância na selecção de parceiros.

Quando se passa para a necessidade de explicar cabalmente a importância da selecção do parceiro estratégico e as decisões em que as empresas se baseiam, a perspectiva dos recursos disponíveis e alocados pode ficar sujeita às mesmas críticas que a teoria dos custos de transacção e a da dotação dos recursos, porquanto se baseia, como todas as restantes, nas dotações das empresas, analisadas num contexto estático.

A explicação que Overby (2004) avança vai no sentido de que a questão-chave poderá ser a de questionar: a) se a selecção do parceiro estratégico se deverá basear no potencial de dotações de recursos dos parceiros; b) nas suas ambições em utilizar as suas capacidades em determinadas condições ou; c) se deverão as empresas privilegiar os níveis de ambição e focarem-se na dotação dos recursos posteriormente.

Basear a escolha nos recursos disponíveis implica secundarizar as ambições. Razão para esta atitude poderá encontrar-se na assumpção de que os níveis de ambição estão implicitamente alinhados nas alianças estratégicas. Contudo há que considerar que as ambições, sendo um dado importante à partida para

pensar a AEI, não deixa de ser um atributo não mensurável e passível de sofrer alterações ao longo do tempo, pelo que a ambição demonstrada hoje pode não satisfazer ou ultrapassar o nível da ambição fixado amanhã.

O acesso aos recursos, de acordo com a razão inicial e primeira para a criação de uma AEI, e a detenção dos recursos implicam a internacionalização e não somente acordos preferenciais com parceiros estrangeiros.

Quando as empresas internacionalizam os recursos, as ambições perdem relevância, porque cada entidade mantém a sua individualidade. Contudo, o acesso aos recursos pode ser atingido através de uma aliança estratégica (Grant & Baden Fuller, 2004), que preserva a separação das entidades e igualmente diferentes aspirações estratégicas e ambições.

Respondendo à questão, desenvolvem Grant & Fuller (2004) duas proposições:

- há alturas em que poderá mostrar-se apropriado proceder a alianças estratégicas com parceiros mais fracos no que respeita aos recursos alocados, desde que as motivações e ambições sejam semelhantes.

Ou seja, quando as empresas decidem aliar-se com outras que partilham e têm em comum as aspirações estratégicas, os problemas de comportamentos oportunistas tendem a reduzir-se substancialmente. Esta implicação é importante na exacta medida em que um número crescente de empresas criam laços de aliança com empresas mais pequenas ao nível das dotações dos recursos (Doz & Williamson, 2002).

- As alianças podem falhar por um sem número de razões mas um factor-chave que influencia directamente a sua performance é a selecção do parceiro.

Este pressuposto é verdadeiro, mesmo que a empresa não entre numa aliança, na medida em que a selecção do parceiro funciona pela positiva – a escolha –



mas igualmente pela negativa – pela dispensa de parceiros inapropriados (Makadok, 2001).

Como deverá então uma empresa assumir a decisão de seleccionar outra empresa com quem se aliar, quando se decide por entrar num determinado mercado marcado por características próprias?

As teorias contemporâneas focam-se na existência de forças e fraquezas das empresas para explicar as alianças. Contudo, a correspondência entre as indicações teóricas e a atitude na prática das administrações das empresas não resolve o intrincado puzzle, em termos daquilo que uma empresa deve de facto fazer. Pelo contrário, à luz das elevadas taxas de insucesso que se verificam nas AEI, os vários estudos elaborados à volta do que as empresas efectivamente fazem e na forma como procedem, poderiam constituir-se em excelentes estudos sobre aquilo que as empresas não deveriam fazer de todo. Quando a gestão das alianças é feita à luz dos preceitos teóricos e se mostra continuamente fadada ao insucesso, só poderemos constatar o óbvio: que algumas peças do puzzle se mantêm em falta.

Verificamos, nas propostas teorizantes, que a visão do parceiro baseada nos recursos existentes se mostra demasiado simples, numa aproximação que se deseja necessariamente o mais completa e complexa possível quanto às motivações na escolha do parceiro estratégico. Esta condução do processo pode conduzir a escolhas inapropriadas provocando, em simultâneo, a dispensa das melhores soluções.

Overby (2004) argumenta que os recursos considerados críticos não serão pré requisitos para a formação de alianças e podem até não se constituir na sua razão primordial. Pelo contrário, avança no sentido de uma aproximação evolucionária que inclui a determinação da importância de ambas as dotações de recursos e dos níveis de aspiração ao longo do tempo. Esta aproximação, na

opinião dos autores, implica que em determinados períodos poderá ser benéfico para as empresas aliarem-se com parceiros mais fracos.

Concordamos com esta visão. Um parceiro conhecedor do seu mercado e das contingências e limitações externas, detentor de alguns recursos e potenciado na sua vontade de aliança, numa ambição e certeza de crescimento e desenvolvimento futuro, poderá mostrar-se melhor aliado que um outro potencial parceiro, que mesmo a coberto de maiores recursos disponíveis, não se mostre tão eficaz na criação de sinergias e vias de crescimento, como o anteriormente considerado.

A informação disponível é de enorme importância para as relações inter-empresariais, na medida em que as empresas procuram conhecimento para reduzir as incertezas inerentes ao processo de selecção de parceiros (Gulati, 1999).

Seleccionar um parceiro não cabe nas rotinas das empresas, não é um processo usual porque é difícil predizer se um potencial parceiro vem para a aliança imbuído de um forte espírito de colaboração e partilha, ou se tem espírito oportunista. Este receio é usualmente ultrapassado através de alianças constituídas com parceiros experientes internacionalmente, que baseiam as suas decisões de escolha neste aspecto, porque a experiência passada ajuda a eliminar as incertezas quanto à capacidade do futuro parceiro em ser um contribuinte efectivo e dispor de credibilidade, factores decisivos na confiança e cooperação geradas no seio da aliança (Gulati & Gargiulo, 1999). Contudo, não poderá este receio ser inibidor da criação de uma aliança, a menos que as dúvidas subjacentes estejam imbuídas de um sentimento real de falhanço prévio de uma qualquer aliança com determinado parceiro, caso em que a dúvida deve ser encarada como certeza. Nos restantes casos, em que as dúvidas nascem dos receios naturais da partilha de um projecto, das decisões e dos recursos disponíveis, o medo deverá dar lugar à esperança, se se tiver em consideração

ser aquela entidade o parceiro que resulta mais perto do perfil determinado como óptimo e cimentado num criterioso conjunto de resultados, obtidos através da escolha acertada dos critérios de decisão.

Mas uma questão, mesmo que baseando as alianças nas experiências passadas, se levanta: como e em que razões se baseiam os gestores de topo para escolherem uns parceiros em detrimento de outros, para efeito das AEI. Os resultados apontam no sentido de que as redes comunicacionais e de interesses – as redes de empresas - constituídas no passado, se tornam num importante repositório de informação quando se trata de escolher potenciais parceiros estratégicos (Gulati & Gargiulo, 1999).

## 5. Conclusão

Quando nos confrontamos com a questão “com quem estão as empresas mais abertas para se aliarem”, encontram-se evidências empíricas de que o contexto social e a rede de relações existente *joga* um papel importante e essencial no processo de selecção. Não é de estranhar que assim seja, visto o homem estar organizado em sociedade e ter a tendência natural para criar círculos de influencia e de discussão, procurando, quando necessita de discutir matérias ou acordos do seu interesse, recorrer ao círculo *fechado* das suas relações, à rede de contactos gerada e que mantém e suporta ao longo da vida. Verifica-se mesmo, nalgumas situações, que a seguir a um período de maior abertura se segue uma outra de selecção, mais exigente, de maior qualidade e menor quantidade e, por fim, a uma fase de consolidação, onde mesmo sendo o homem um animal sociável passa a ser difícil ver os seus círculos de influência integrados por novos membros. Fenómeno idêntico se passará com as empresas, sabendo-se serem estas o espelho da visão, da vontade e da estratégia de um conjunto de homens.

As empresas formam laços com parceiros anteriores, os parceiros dos seus parceiros e outros actores que de alguma forma apresentem proximidades relacionais com as empresas que constituem a rede (Gulati & Gargiulo, 1999).

A problemática inicial encontra-se ao nível informativo sobre a organização, o nível de confiança, a credibilidade e as capacidades dos potenciais parceiros, pelo que não será de estranhar que as empresas utilizem as suas redes de influência para obterem o maior número possível de informação e assim reduzir ao mínimo os riscos que correm. As características encontram-se na rede de influências, mas a informação disponível que serviria para avaliar os parceiros manteve-se, em grande parte, por explorar, colocando-se uma questão: se as empresas favorecem os anteriores parceiros como potenciais candidatos a futuras alianças estratégicas porque se conhecem do passado, pelas suas capacidades e competências, como irão então as empresas decidir quais destes parceiros serão a melhor opção para novas oportunidades de alianças?

Os resultados obtidos apontam para a noção que o sucesso é um importante factor de informação obtido em laços anteriores.

Uma vez mais há que atentar na possibilidade de novos *players*, que actuando correctamente no mercado possam merecer a integração nas redes de empresas e, mesmo não ocupando posições centrais ou de destaque, se poderão mostrar excelentes parceiros. A experiência anterior é um dado importante, conforme se afirmou repetidamente, sendo mesmo um potencial redutor dos riscos decorrentes de uma aliança, mas não pode ver a sua importância empolada, sob o risco de se perderem excelentes oportunidades de acordos de aliança com parceiros que não satisfaçam o critério de selecção de detenção de experiência internacional prévia.

O parceiro deverá ser capaz, igualmente, de se metamorfosear de acordo com a aliança estratégica – a *capacidade de mudar dentro do novo espírito criado pela aliança estratégica*. Se é reconhecida a importância de uma aliança estratégica,

90

por parte de uma instituição, é então expectável que essa instituição tenha intuído a necessidade de se adaptar às exigências da aliança e, qualquer adaptação requer capacidade de mudança.

As competências mudam e os objectivos são redefinidos, logo o potencial de aprendizagem também muda.

São bastantes os livros sobre alianças estratégicas que mencionam este aspecto dinâmico e interactivo.

Podem definir-se, de acordo com Doz & Hamel (1998), cinco áreas chave de evolução de uma aliança: meio envolvente, tarefas, processos, competências e objectivos.

Esta constatação conduzirá a um novo critério:

- dever-se-á reconhecer no futuro parceiro as seguintes capacidades:
  1. inserção no meio ambiente (mercado, clientes, fornecedores, operadores financeiros, agentes fronteira),;
  2. capacidades de cumprir e executar tarefas (não objectivos mas trabalho de campo efectivo, que é necessário desempenhar diariamente);
  3. discernir os processos pelos quais se vai reger (estrutura transversalizada ou não, delegação de competências);
  4. capacidade de fixar, discutir e lutar pela assumpção de objectivos.

O critério de selecção deverá abranger a capacidade de aferição do parceiro a escolher, por forma a determinar se este está fortemente empenhado em se envolver, explorar, expandir e comprometer fortemente na relação resultante da aliança, como forma de a reforçar.

A capacidade de aprendizagem em evolução contínua, a capacidade adaptativa a novos cenários bem como a novos patamares da aliança, uma estrutura aberta a novos desafios e à mudança e análise através dos métodos de trabalho são condicionantes importantes que deverão ser avaliadas.

Igualmente importante a franqueza no diálogo na fase de conhecimento, de aprendizagem e de negociação da aliança, por forma a evitar dissabores futuros com situações de desconforto geradas por mal-entendidos e equívocos desnecessários.

## CAPÍTULO VII

### Factores Críticos na Formação das Alianças Estratégicas Internacionais

#### 1. Introdução

São vários os aspectos que mostram claramente, como analisado no capítulo anterior, não ser pacífica a escolha do modelo de uma aliança, mas mais ainda, qual(ais) o(s) parceiro(s) estratégico(s) a escolher e quais os critérios de selecção a adoptar.

Seria bom poder adoptar uma teoria ou conjunto de teorias, mas tal não é possível por nenhuma delas, separada ou conjuntamente, responder de forma cabal aos problemas que se levantam na selecção de um parceiro estratégico, no âmbito das AEI.

As dificuldades podem surgir de imediato na forma como os parceiros vêem a aliança estratégica, mormente nos seguintes aspectos:

- propósito da aliança;
- processos para atingir os objectivos;
- objectivos de curto, médio e longo prazo passíveis de serem incongruentes entre as partes, criando confusão na gestão da aliança;
- acordo tácito quanto às razões da aliança;
- confiança e compreensão;
- dificuldades quando os parceiros têm de viver com diferentes culturas, legislação, comportamentos de mercado, etc.

Torna-se desta forma evidente que a operação de selecção requer uma avaliação consciente das qualidades que se procuram num parceiro, bem como passa por um período de *namoro* onde se aquilata da qualidade do potencial parceiro estratégico e se validam e reconhecem as principais características que levaram à sua pré-escolha.

## **2. Avaliação do parceiro**

A escolha do parceiro é determinante para o bom desempenho da aliança, na medida em que essa escolha determina o rearrumar das capacidades e competências disponíveis no interior da aliança. É crucial determinar se os recursos de um potencial parceiro têm capacidade para satisfazer os requisitos para os quais a aliança foi inicialmente pensada.

O processo de selecção do parceiro é, claramente, complexo.

Com a subida da economia a níveis quase globais, embora este termo encerre alguma imprecisão na definição clara dos movimentos de capitais e de alianças no Mundo, as alianças entre empresas domésticas e parceiros internacionais tornaram-se comuns.

Quando a relação é processada com empresas multinacionais, a informação considerada relevante pode ser mais difícil de obter. Os valores, as capacidades, a vontade de se comprometer dos parceiros tem de ser cuidadosamente escarpelizada. Na realidade, com os constantes cruzamentos de capital, torna-se difícil determinar, mesmo que sem pretensões de grande exactidão, quem são os accionistas de referência, quais as empresas interligadas, bem como a saúde financeira das mesmas. Escândalos recentes nos EUA ilustram a dificuldade de acreditar, inclusive, no "stock market", nas demonstrações financeiras e nas informações dos agentes financeiros e relacionados. A necessidade de sobrevivência leva, bastas vezes, ao "passo em frente", como medida de incrementar, temporal e casuisticamente, tesourarias enfraquecidas que muitas vezes só com um golpe de sorte se conseguem reabilitar.



### **3. Selecção dos Parceiros Estratégicos. Enumeração e fundamentação das Hipóteses a testar como critérios de selecção de parceiros estratégicos e sua importância relativa.**

#### **3.1 Experiência anterior em Alianças Estratégicas Internacionais**

Todos os estudos iniciais sobre a selecção de parceiros estratégicos tinham como preocupação fundamental a “escolha do parceiro certo” (Harrigan, 1985; Hoghton, 1996, Nielsen, 2002).

Alguns investigadores ligaram a selecção do parceiro estratégico à complementaridade de competências ou recursos, contudo poucos estudos tentaram identificar que critérios específicos poderiam ditar qual o parceiro correcto ou, mesmo, a relativa importância desses critérios.

Na perspectiva de ganhos de competência, proficiência, capacidades e conhecimentos, a selecção de parceiros determina qual a mistura correcta de recursos de uma AEI (Nielsen, 2002).

Assim, a selecção de parceiros seria uma variável importante na formação e operação de uma aliança. A importância da selecção do parceiro para o sucesso da aliança é ainda mais importante e significativa em mercados dinâmicos e complexos, porque o parceiro correcto pode incrementar a capacidade de adaptabilidade da aliança, melhorar a estratégia aliada ao meio ambiente para ambos os parceiros e, assim, reduzir a incerteza resultante de qualquer operação de criação de uma aliança.

Ainda assim, a selecção de parceiros envolve o casamento de recursos, de conhecimentos e capacidades entre as empresas, ajustamentos e muito tempo investido (Nielsen, 2002).

Exceptuando uns poucos estudos mais recentes, a literatura surgida da investigação sobre alianças estratégicas dá poucas indicações em relação ao que se deve esperar em termos da importância relativa dos diferentes critérios de

selecção de parceiros. Glaister & Buckley (1996) seguiram a sugestão apresentada por Geringer (1991) que apontava os critérios de selecção como tendo duas origens: 1) capacidades operacionais e recursos que uma aliança requer para que obtenha sucesso competitivo e; 2) a eficiência e a realidade do parceiro (critério relacionado com o parceiro) e conclui que a complementaridade nas tarefas propostas é muito importante para o sucesso de futuras colaborações. Embora Geringer (1991) não tenha sido bem sucedido na concepção de uma metodologia útil para explicar os critérios desejáveis, o seu estudo só considera critérios relacionados com tarefas na aliança, enquanto reconhece a importância de ambos os critérios, o da selecção do parceiro e o das tarefas consignadas.

Glaister & Buckley (1996) basearam-se no estudo de Geringer (1991) para o trabalho que empreenderam sobre alianças nascidas entre empresas inglesas e da Europa ocidental, verificando encontrar poucas variações entre os principais critérios para as alianças estratégicas, mesmo nas situações em que a forma escolhida recaía nas JV.

Outros autores juntaram factores que têm a ver com a cultura quer nacional quer corporativa, com a estratégia, a organização e os recursos financeiros dos parceiros, contudo, toda esta literatura falhou na identificação e no concordar com a construção de uma lista compreensiva e lógica de critérios de selecção a ser usados pelas empresas na selecção de parceiros para as AEI, reflectindo assim a complexidade e o dinamismo do contexto social e estratégico no qual estas alianças e empresas estão envolvidas. Exceptuando uns poucos estudos, a literatura sobre gestão estratégica atribui pouca importância e, *à priori*, nenhuma indicação quanto ao que se esperar em termos da importância relativa dos diferentes critérios para a selecção do parceiro.

Hitt & al. (2000) descreveram quais as diferenças, no seu ponto de vista, entre empresas de mercados emergentes e de mercados desenvolvidos, como vimos, e concluíram que as primeiras dão primazia aos recursos financeiros e às

capacidades tecnológicas muito mais do que as empresas oriundas de mercados desenvolvidos, dando estas maior importância às competências únicas e ao conhecimento do mercado local.

A experiência em alianças internacionais anteriores é um activo intangível acumulável pelas empresas. Quando estas já tiveram a oportunidade de assumir compromissos anteriores nesta área e são confrontadas com o desafio de escolha de um parceiro estratégico, a experiência anterior em colaborações internacionais da parte da empresa focada poderá influenciar a importância relativa deste critério de selecção. Por exemplo, as empresas que não tenham experiência anterior em alianças estratégicas internacionais poderão favorecer parceiros com experiência internacional, reputação favorável e habilidade para negociar com governos estrangeiros. Em contraste, empresas com experiência em alianças estratégicas internacionais poderão colocar maior valor num parceiro com potencial para o desenvolvimento de novas tecnologias e conhecimentos, bem como capacidade de aprendizagem.

As alianças são na generalidade vistas – do ponto de vista dos recursos e da perspectiva da aprendizagem organizacional – como veículos para adquirir conhecimento e aprender novas técnicas (Mothe & Quelin, 1998) e a experiência ganha a partir de alianças anteriores pode influenciar, subsequentemente, as decisões sobre a estratégia internacional. Teríamos então, assumindo este princípio, que alianças estratégicas internacionais anteriores poderão influenciar os critérios de selecção de parceiros.

*Nasce assim a primeira Hipótese:*

**Hipótese 1): a importância relativa do critério da experiência internacional para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente experiência internacional anterior ou não.**

### **3.2 Forma de Gestão Administrativa da Aliança e envolvimento financeiro dos parceiros.**

Como verificado por diversos autores (Saxton, 1997; Gulati, 1995) a forma de gestão de uma aliança deve ser testemunho das intenções dos parceiros e ainda assim ter impacto na selecção do parceiro estratégico bem como na performance.

A base subjacente ao raciocínio é a de que existe correlação entre a forma de aliança escolhida e o compromisso de recursos atribuíveis e disponibilizados à aliança assumido pelas empresas, visto que as alianças internacionais que tipicamente envolvem consideráveis investimentos financeiros e tempo de gestão (consumido) terão de representar compromissos de longo prazo, pelos avultados investimentos que representam, ao invés das alianças que não implicam entradas de capital. A distinção entre uma AEI sem capital e uma AEI com entrada de capital é feita, tendo em vista enfatizar a diferença entre níveis de integração e grau de controle, o qual deve ter um impacto no critério de selecção utilizado para seleccionar um parceiro para essas alianças. Uma aliança sem entrada de capital consiste num acordo entre parceiros para cooperarem de alguma forma sem contudo criarem uma entidade. Por contraste, uma aliança que envolva capital requer a criação de uma empresa completamente nova na qual cada um dos parceiros detém posição no capital. De notar que esta posição no capital poderá diferir no tempo, consoante um ou vários parceiros mostrem disposição ou, ao contrário, dificuldade em acompanhar aumentos de capital futuros, alterando-se ou não, desta forma, a estrutura de capital inicial.

Nielsen (2002)) argumenta que não é indiferente para os critérios a aplicar tratar-se de uma aliança com ou sem capital envolvido.

*Nasce assim a segunda Hipótese:*

**Hipótese 2: a importância relativa do critério que se debruça sobre a forma encontrada para a aliança envolver ou não recursos financeiros para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente disponibilidade e saúde financeira ou não.**

### **3.3 Proximidade cultural do Parceiro Estratégico**

Os estudos mais recentes têm agrupado as empresas por regiões culturais ou financeiras (Glaister & Buckley, 1996; Hitt et al., 2000), abandonando as comparações habituais entre alianças constituídas entre empresas chinesas e americanas, ou canadianas e europeias, sendo contudo muito poucos os estudos que se debruçaram prestando especial atenção em relação à nacionalidade específica do parceiro escolhido para a AEI e as suas implicações.

Enquanto Hitt et al. (2000) estabelecem a importância do contexto cultural nas suas análises da selecção de parceiros em mercados emergentes e desenvolvidos, o seu estudo permite uma visão ainda assim muito limitada no impacto das nacionalidades específicas na selecção dos parceiros.

As conclusões de que as empresas de mercados desenvolvidos tentam alavancar os seus recursos de forma a ganharem vantagens competitivas, através da procura de parceiros com competências específicas e conhecimentos alargados dos mercados locais e acesso a esses mercados, são no mínimo surpreendentes, atendendo aos países estudados – Canada, França e RU. Similarmente, as conclusões de que as empresas em mercados emergentes procuram essencialmente parceiros com capacidade financeira parece, de alguma forma, enviesada pelo facto de que essas empresas eram de economias em transição – Polónia, Roménia e México - partilhando todas elas de falta de estabilidade financeira e de infra-estruturas.

Glaister & Buckley (1996) focaram o seu trabalho na Europa ocidental, Estados Unidos e Japão no estudo dos motivos estratégicos para a formação de AEI, contudo, não encontraram diferenças significativas tomando como ponto de partida a nacionalidade do parceiro escolhido. Este facto sugere que as motivações subjacentes para a formação das alianças não estarão directamente dependentes ou relacionadas com a nacionalidade do parceiro. Contudo, talvez a selecção de um parceiro particular esteja fortemente sujeita à nacionalidade do parceiro estrangeiro, visto que a escolha do parceiro presumivelmente se focará nas características particulares requeridas para este. Então, seleccionar um parceiro, em particular para uma AEI, pode esperar-se que difira de acordo com a nacionalidade do parceiro estrangeiro.

*Nasce assim a terceira Hipótese:*

**Hipótese 3: a importância relativa do critério que toma em conta a nacionalidade para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente afinidades culturais ou não.**

### **3.4 Motivação e Ambição trazida para a Aliança**

A motivação e ambição específica para a constituição de uma aliança estratégica é, provavelmente, um factor fundamental e de enorme impacto positivo no processo de selecção do parceiro estratégico, na medida em que as empresas são capazes de valorizar diferentemente as capacidades de um potencial parceiro baseadas na sua própria motivação inicial. Por exemplo, se o motivo principal para formar uma aliança é a redução dos custos pela expansão de economias de escala, o critério de selecção associado com o acesso aos materiais e recursos naturais, bem como mão-de-obra mais barata, poderá constituir-se num factor importante (Nielsen, 2002). Convertendo o raciocínio de

outra maneira, se a motivação principal para a formação da aliança é a expansão internacional ou entrada num novo mercado, o critério de selecção baseado no conhecimento do país e do mercado alvo, poderá apresentar-se com um peso específico superior.

*Nasce assim a quarta Hipótese:*

**Hipótese 4: a importância relativa do critério que toma em conta a motivação e ambição trazida para o seio da aliança, para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente forte motivação e ambição ou não.**

### **3.5 Capacidade e facilidade de penetração e acesso aos mercados.**

Para Beamish (1994) um dos critérios primeiramente avaliados consiste no conhecimento e acesso aos mercados. Quando empresas sedeadas em mercados maduros enveredam por uma política de alianças procuram, fundamentalmente, a elasticidade de novos mercados e um consequente aumento da procura. As parcerias estabelecidas com parceiros locais podem potenciar a facilidade de acesso aos mercados, facilidade de compreensão das normas legais e fiscais em vigor, melhor relacionamento com as autoridades locais ao nível dos governos central e regional, bem como as entidades financeiras, os canais de distribuição, o perfil dos clientes, a cultura e idiossincrasias locais. Neste pressuposto lógico será pensar que as empresas poderão privilegiar o conhecimento do mercado e a facilidade de acesso aquando da selecção de um parceiro para uma AEI.

*Nasce assim a quinta Hipótese:*

**Hipótese 5: a importância relativa do critério que toma em consideração a facilidade de acesso e penetração nos mercados, para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente conhecimento e entrosamento com o mercado ou não.**

### **3.6 Grau de confiança reconhecido e depositado no parceiro estratégico.**

Como analisámos anteriormente, a confiança é um valor inestimável numa parceria estratégica, porventura a mais importante e, em simultâneo, a que depende menos de competências técnicas e muito mais de atitudes e comportamentos. Igualmente, e numa fase anterior à prossecução da AEI, a questão da confiança dever-se-á colocar em dois planos distintos: a) o potencial parceiro é local e de dimensão regional ou nacional e; b) o potencial parceiro opera numa dimensão multinacional. No primeiro caso, a preocupação sobre o bom-nome, confiança e reputação deverão ser cuidadosamente avaliadas e tratadas. Já na segunda hipótese, a caracterização da multinacionalidade implica um conhecimento superior das qualidades do parceiro nos níveis focados, atendendo à sua maior exposição mediática e ao maior conhecimento que deriva da própria organização. Surge, então, a necessidade de avaliar o parceiro a esta luz.

*Nasce assim a sexta Hipótese:*

**Hipótese 6: a importância relativa do critério que toma em consideração a confiança e o bom-nome, para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente reconhecida e merecida confiança por parte do(s) mercado(s) onde opera ou não.**



### **3.7 Redução dos custos ao nível dos processos e da aprendizagem.**

Muito embora sejam reconhecidas as vantagens de operar em mercados emergentes, as empresas procuram investir levando em conta as potencialidades dos mercados, mas igualmente os custos associados na forma de investimentos, comparando a relação custo/oportunidade como citaram Clegg et al. (1996).

As empresas não perdem nunca de vista o retorno do capital investido – *where is the Money* – na medida em que a competição em mercados desenvolvidos e/ou emergentes implica, no presente imediato ou num futuro não muito distante concorrer pelo mercado numa base de custos de produção, prestando desta forma uma atenção muito especial ao potencial de risco envolvido em investimentos em mercados que apresentem alguma instabilidade ou diferenças consideráveis no comportamento da oferta, da procura e da legislação em vigor. Desta forma torna-se evidente e, simultaneamente, de primordial importância aquilatar dos activos que o potencial parceiro estratégico poderá trazer para o interior da aliança e, de que forma, estes activos reduzem o risco, para um limiar aceitável, para a empresa que procura um parceiro. Se o investimento ao nível dos processos for considerado muito elevado ou se o custo da aprendizagem for considerado excessivo, a empresa poderá ponderar outras possibilidades de parceria, ou abandonar mesmo a intenção de entrar em determinado mercado.

*Nasce assim a sétima Hipótese:*

**Hipótese 7: a importância relativa do critério que toma em consideração o ênfase na redução de custos ao nível do processo e da aprendizagem, para a selecção do parceiro estratégico em AEI difere, consoante a empresa apresente activos de relevo, quer técnicos quer financeiros, como capacidade e vontade de aprendizagem ou não.**

#### 4. Conclusão

As razões que conduzem à escolha de um parceiro estratégico por parte de uma empresa em detrimento de outro, aquando da prossecução de uma AEI, é afectada por factores de carácter político, económico, social, de operacionalidade, de know-how, de confiança, de capacidade financeira e de conhecimento, entre outros.

Os parceiros poderão, então, ser avaliados à luz de sete pressupostos base: 1) experiência internacional; 2) recursos financeiros; 3) proximidade cultural; 4) motivação e ambição; 5) acesso aos mercados; 6) confiança e bom-nome; 7) redução dos custos associados.

Através da comparação das sete componentes associadas, valorando umas mais do que outras em relação aos objectivos traçados, poderá a empresa estabelecer, em parte, o seu *Strategic Fit*

Todas as informações explícitas sobre as capacidades e objectivos do potencial parceiro deverão ser exploradas exaustivamente nesta altura pela empresa.

As sete condicionantes apresentadas e a sua maior ou menor valoração de acordo com os casos estudados pretenderão apontar caminhos que facilitem a compreensão da utilidade de utilização de critérios de selecção de parceiros estratégicos, bem como a sua importância relativa consoante os cenários em presença.

É a sua comprovação, aferição e também a determinação da maior ou menor importância atribuída, aquando da escolha do parceiro estratégico, no caso das empresas estudadas no presente trabalho e que se integram, sem favor, no grupo restrito das maiores empresas nacionais, que pretendemos levar a cabo e que consubstancia todo o trabalho efectuado, de pesquisa teórica e de campo, que estamos certos permitirá fazer mais alguma luz sobre uma questão ainda tão nebulosa como é a importância vital de uma correcta escolha de critérios de

selecção e o seu grau de importância relativo, consoante o contexto, na escolha de um parceiro estratégico internacional.

## **CAPÍTULO VIII – METODOLOGIA**

O estudo efectuado envolveu empresas portuguesas cotadas em bolsa, de dimensão relevante ao nível económico e social português.

Estas empresas têm todas elas, em comum, o facto de se encontrarem envolvidas em Alianças Estratégicas Internacionais (AEI) e/ou terem um histórico relevante de alianças tentadas, umas de sucesso outras nem tanto.

A variedade de países de que os parceiros estratégicos são oriundos contemplam os continentes Europeu, África, América do Norte e do Sul.

Em qualquer das situações, as empresas focadas mantêm todas elas AEI, sendo igualmente incluída na análise casos de AEI efectuadas no passado por essas empresas, e que por motivos bem diferentes já não se encontram em vigor actualmente.

As empresas em estudo são todas elas detidas na maioria do capital por accionistas nacionais, com modelos de gestão próprios e gestores portugueses.

A escolha recaiu sobre as empresas referidas seguidamente por apresentarem, todas elas, idiossincrasias próprias à sua actividade e mercados onde operam, bem como características comuns que derivam directamente do facto do país de origem do investimento ser Portugal e do nosso mercado ser pouco elástico.

A obtenção da informação necessária para a condução do trabalho resultou de entrevistas semi-estruturadas a quadros de topo das respectivas organizações, responsáveis pela gestão e condução dos objectivos estratégicos internacionais das respectivas empresas, através da introdução ao tema em análise, da focagem na problemática dos critérios de selecção de parceiros estratégicos colocados em análise, libertando os referidos responsáveis para ventilarem toda a informação e experiência de que dispõem, permitindo diálogo aberto e fluido sobre a matéria da internacionalização de empresas.

Foi possível em todos os casos determinar, igualmente, embora sem confirmação junto dos parceiros estratégicos, das razões que levaram estes a coligarem-se com as empresas portuguesas, quais as suas expectativas, motivações e objectivos esperados, bem como as razões que levaram ao fim de algumas das alianças estratégicas mencionadas.

Os casos apresentam alianças com empresas residentes em mercados emergentes, em desenvolvimento e mercados já maduros.

No caso dos dois primeiros mercados, os parceiros são originários quer do continente africano quer da América do Sul.

Todas as entrevistas foram conduzidas directa e pessoalmente pelo investigador, tendo-se verificado um enorme interesse na matéria abordada e em discussão, bem como inteira disponibilidade para fornecer a informação necessária, para que se tornasse possível retirar ilações sobre as hipóteses em estudo.

As empresas nacionais incluídas na presente investigação foram as seguintes:

- Amorim Turismo
- Brisa
- Cimpor
- Corticeira Amorim
- EDP
- Galp
- Jerónimo Martins
- Portucel
- Portugal Telecom
- Sonae

Para a condução de um estudo sobre AEI em empresas nacionais, levou-se em conta a dimensão das empresas a analisar, chegando-se à conclusão que, sendo o factor internacionalização um fenómeno ainda recente na economia portuguesa, induzido pela necessidade de realização de fundos por parte dos grupos económicos portugueses saídos da revolução, as empresas a analisar, dizíamos, teriam de ter todas uma dimensão considerada grande para o mercado nacional, tendo caído a escolha nas organizações acima mencionadas, por conseguirem prefigurar um conjunto de sucessos e insucessos interessante, do ponto de vista da investigação que se pretendia levar a cabo. A primeira implicação da referida decisão resultou no número restrito de empresas a analisar. Por outro lado, esse número reflecte a pequena dimensão que a própria economia portuguesa apresenta, sendo que a internacionalização para a quase totalidade das empresas portuguesas implica um risco elevado de canibalização pelos parceiros escolhidos.

Não existindo uma base de dados que refira todas as ligações internacionais que as empresas portuguesas mantêm, o critério de escolha recaiu sobre a dimensão das empresas, como já referido, bem como pelo conhecimento da existência de parcerias estratégicas e facilidade de acesso à informação.

As entrevistas levadas a cabo mostraram ser este o caminho correcto a seguir, conquanto a análise às informações económicas e financeiras, bem como ao histórico das relações institucionais empreendidas pelas diversas organizações fosse importante, e tivesse sido efectuado, mas não apresente relevância significativa, pela incapacidade de obtenção de informação ao nível dos factores de dimensões económicas e sociológicas críticas.

Partindo de toda a investigação efectuada sobre a matéria em apreço foi construída uma lista de questões chave, ponto de partida para as entrevistas e em simultâneo para servirem de elemento referenciador de aspectos não focados ou suficientemente expressos que, nos casos considerados necessários, por se

levantarem dúvidas ao nível da análise dos dados, foram repetidas para esclarecimentos posteriores.

A condução das entrevistas e as questões colocadas incidiram sobre os critérios de selecção dos parceiros nas alianças já efectuadas, e não como conjecturas possíveis, por forma a perceber, com o máximo de rigor, o valor relativo de cada critério de selecção, ao nível da gestão de topo, aquando da decisão de implementação de cada parceria analisada e da escolha do parceiro correspondente.

Desta forma, as questões foram sempre colocadas ao nível da importância relativa de cada critério de selecção na tomada de decisão. As entrevistas incidiram também na interrogação directa de qual o grau de importância percebido, em cada um dos critérios, aquando da formulação da escolha do parceiro estratégico.

Devido ao número de empresas focadas e ao conhecimento das estruturas funcionais, garantiu-se que os entrevistados eram, todos eles, responsáveis pelas áreas de internacionalização das respectivas empresas no momento do processo de internacionalização. Todos os altos responsáveis se mantêm em funções que respeitam directamente à política de internacionalização das respectivas empresas, com excepção de um único, que era responsável à data da internacionalização e acompanhou o processo durante alguns anos mas que entretanto mudou de função e de empresa. Mostrou-se, contudo, uma escolha acertada, na medida em que acompanhou desde o primeiro momento o processo de internacionalização da organização a que pertencia e mostrou, no relato efectuado, um profundo conhecimento das motivações, razões e objectivos das alianças empreendidas.

Foram assim analisadas dez empresas, tendo por base sete características passíveis de terem concorrido para uma correcta avaliação do parceiro estratégico escolhido ou a escolher.

A amostra é composta por 10 empresas cotadas no PSI-20, sendo comum a todas elas a exposição ao exterior, reflectida no peso crescente da facturação internacional no volume de negócios total que apresentam.

Todas as empresas citadas estão empenhadas em Alianças Estratégicas com parceiros internacionais, variando contudo o grau de abertura, participação no capital e domínio na gestão desses parceiros, consoante o sector em que se insiram.

A dimensão temporal da amostra analisada decorre entre o período de 1985 a 2005, estando todas as empresas empenhadas em AEI no presente momento, com excepção de uma delas.

Para determinar a experiência internacional das empresas envolvidas foi considerada a data da primeira experiência internacional empreendida, na medida em que se considera como relevante a experiência passada em AEI, como forma de determinar a maior ou menor importância da aplicação de uns critérios em relação a outros.

De qualquer forma, percebe-se claramente pelas experiências descritas que a experiência internacional das empresas portuguesas é um dado muito recente, como afirmado anteriormente, em virtude dos processos de nacionalização e posterior privatização que marcaram e marcam a agenda económica portuguesa no pós 25 de Abril.

Foi ainda utilizado um coeficiente de ponderação das quantificações dos critérios obtidos, cujo processo de cálculo é explicado em detalhe no capítulo seguinte.

*As empresas serão mencionadas através de um numeral de 1 a 10, que não terá qualquer correspondência com a ordem pela qual foram indicadas no início deste capítulo, ou restantes tabelas - onde foram ordenadas por ordem alfabética - como forma de preservar a confidencialidade dos dados.*



## CAPÍTULO IX – RESULTADOS

### 1. Resultados

Sintetizaremos os resultados obtidos pela metodologia utilizada, as entrevistas efectuadas ao *Top Management* das empresas analisadas, bem como toda a documentação de suporte fornecida e toda a informação recolhida através da CMVM e dos *sites* das respectivas empresas.

É convicção generalizada de todos os entrevistados que as alianças aparecem como factor determinante na capacidade de internacionalização das empresas nacionais, pela necessidade de alavancagem dos recursos financeiros e de aceder aos mercados. Por outro lado, é igualmente constatado que a inexistência de competências nalgumas áreas acarreta igualmente a necessidade de criação de parcerias estratégicas. Numa fase primária, a internacionalização faz-se através do *core-business* das empresas, inicialmente ainda pouco preocupadas com os mercados e as competências, mas muito mais com os recursos financeiros canalizados para o País, como política de sustentação e alavancagem dos negócios. Nasce assim as primeiras Alianças, ainda com pouco de estratégicas, muito ocasionais, gozando de oportunidade e viradas para o reforço financeiro das empresas e realização de algumas mais-valias. O mercado é pouco elástico, de difícil acesso às matérias-primas, obrigando à constituição das parcerias como forma de criação de massa crítica. Os parceiros são escolhidos pela dimensão, se possível equivalente à das empresas nacionais, tentando evitar que as pequenas empresas nacionais fossem engolidas pelos parceiros estratégicos, caso estes fossem de grande dimensão internacional. Este período vigora até quase finais dos anos 80, com honrosas excepções.

Só verdadeiramente na década de 90 surge um movimento de internacionalização das empresas portuguesas, procurando estas fazer face à reduzida dimensão do mercado, através da associação a empresas fortes localmente, nos mercados de destino do investimento, bem inseridas mas

preferencialmente sem experiência internacional anterior, por receio da aplicação por parte destas da *strategie du poisson* (os maiores engolem os mais pequenos), sobre as empresas portuguesas, caso se mostrassem fortes em dimensão financeira e bem posicionados em redes internacionais.

Os movimentos iniciais de internacionalização das empresas portuguesas analisadas são ilustrados na tabela 1.

Tabela 1. Ano de início da internacionalização das empresas em estudo

EMPRESA	ANO DE INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	PAÍS DE ORIGEM DO 1º PARCEIRO	OBSERVAÇÕES
AMORIM TURISMO	1986	FRANÇA	A Amorim Turismo nasce da aliança entre o grupo Amorim e o grupo Benedetti, criado para investimento na Lusotur
BRISA	1999	BRASIL	O processo de internacionalização ficou concluído em 2001
CIMPOR	1992	ESPANHA	Aquisição da Corporación Noroeste. Em 1994 adquire 51% do capital da Cimentos de Moçambique.
CORTICEIRA AMORIM	1968	ÁUSTRIA	É criado um escritório de representações no Brasil no ano de 1960
EDP	1996	BRASIL	A aquisição no Brasil é feita conjuntamente com uma empresa chilena e uma empresa espanhola (Enerchil e Endesa, respectivamente)
GALP	1990	ANGOLA	O grupo já estava presente em África desde a década de 50, mas sem o carácter de AEI.
Jerónimo Martins	1949	ANGLO- HOLANDESA	O grupo JM comercializava os produtos da Unilever desde 1926. O início da parceria é marcado pela FIMA, fáb. de margarinas
PORTUCEL/ SOPORCEL	1985	REINO UNIDO	Esta parceria desfez-se na década de 90
PT INTERNACIONAL	2003	ESPANHA	Em 1998 a PT adquire a Telesp Celular, no Brasil, que abriu o caminho para a JV com a Telefónica
SONAE INDÚSTRIA	1993	ESPANHA	Em 1998 a Sonae Industria adquiriu uma empresa produtora de aglomerado no RU

Igualmente a entrada de novos *players* no mercado nacional obriga as empresas portuguesas a alargarem os seus mercados e competências, bem como à diversificação da actividade que implica, igualmente, o estabelecimento de parcerias como forma de combater a pouca competência técnica e humana para a condução dos negócios.

A necessidade de crescer através de novos mercados implica, para as empresas nacionais *curtas* em recursos financeiros, avançarem para alianças e processos de internacionalização que tenham por horizonte países de economias emergentes e/ou em desenvolvimento, e muito menos economias de mercados desenvolvidos, saturados, onde a relação entre os montantes de investimento necessários e o retorno esperado se torna *penoso*, sendo neste particular a Europa encarada por quase todos os entrevistados como um mercado saturado, a curto prazo esgotado, com necessidades de investimento *cinco a dez vezes* superior ao esforço necessário para investir no Brasil, apresentando, de acordo com aqueles, taxas de retorno não justificativas de tão grande exposição financeira e de dependência de terceiros. As empresas portuguesas não têm, na generalidade, massa crítica para avançar para o mercado europeu.

Os mercados emergentes ou em desenvolvimento, de rendimentos baixos, apresentam-se, simultaneamente, como mercados de grandes oportunidades de investimento, bem como de enormes desafios. A decisão de investir nestes mercados é, aparentemente, acertada quando se verifica que um crescente número de multinacionais avançaram para estes mercados, como referido por Prahalad e Hart (2002), podendo citar-se os exemplos da Unilever e Hewlett-Packard que tornaram pública a decisão e compromisso de gerarem nesses mercados uma importante fatia da sua facturação.

Por outro lado não é despiciendo o facto de se estimar que nestas economias o produto gerado pelas populações é-o, por norma, na designada economia paralela, que não consta na valoração do Produto Nacional Produto (PNB) dos

respectivos países, e que se estima valha qualquer coisa como USD\$ 9 mil biliões em activos não contabilizados, montante equivalente ao valor total de todas as empresas cotadas em bolsa nos 20 países mais industrializados do mundo ( de Soto, 2000). Adicionados a estes activos, o valor das transacções económicas naqueles mercados poderá equivaler-se ou mesmo exceder os valores registados nos sectores de actividade económica tradicionais nos países desenvolvidos (Henderson, 1999).

Nos países economicamente desenvolvidos, a economia *informal* é na generalidade pequena e destina-se fundamentalmente a conseguir alguma evasão fiscal (The Economist, 1999). Nas economias emergentes e em desenvolvimento torna-se simples e oneroso, ou, por outro lado, muito complicado para a larga maioria das empresas, entrarem no circuito económico *formal*. Como exemplo referimos de Soto (2000), que afirma que demora 289 dias e custa US\$ 1,231 registar uma empresa no Peru. Em resultado das circunstâncias, nas economias não desenvolvidas a actividade informal, ou ilegal, tem um papel diferente e substancial quando comparada com as economias desenvolvidas.

Não será então de estranhar que as empresas portuguesas em análise procurem, primeira e primariamente, mercados emergentes e em desenvolvimento, com os quais detenham algum tipo de proximidade e facilidade de penetração, sabendo de antemão que a entrada nestes mercados sugere uma aproximação e abordagem diferentes, quando avaliados à luz dos mercados já maduros.

As empresas e a gestão de topo respectiva reconhecem ser de fundamental importância atravessar, em simultâneo, dois caminhos diversos: o formal e o informal.

Na economia informal, as relações são estabelecidas, essencialmente, ao nível social e contratualizadas a este nível (de Soto, 2000), e as organizações com o

maior conhecimento e influência neste mercado informal – governo e sociedade civil – têm uma forte orientação social (Sen, 1999). Como de Soto (2000: p. 163) refere: *“nos mercados de rendimentos baixos, as ligações sociais informais prevalecem, por norma, sobre as determinações e orientações legais”*. Claramente, a capacidade de influência joga um papel determinante nestes mercados, sendo por isso respeitada, e as empresas que operam com sucesso neste ambiente económico terão de deter a capacidade e habilidade de compreender e aceitar as regras do jogo, os benefícios da existência de uma estrutura social influente (Chambers, 1997).

Esta tendência de perceber os benefícios das economias emergentes e em desenvolvimento, de forte influência pessoal, com obstáculos legais ultrapassáveis através da capacidade de insinuação pessoal fica patente na tabela 2., onde se verifica que as empresas portuguesas apostam neste tipo de mercados.

Verifica-se pela análise à Tabela 2., que dos 52 parceiros internacionais repartidos pelas suas nacionalidades (alguns dos quais já não são parceiros na acepção da palavra em 2005, ou por ter terminado a parceria ou por terem sido adquiridos a 100% pelas empresas portuguesas) 30 são ou foram originários de economias emergentes ou em desenvolvimento.

Igualmente se infere, dos 25 países referidos, todos integrando os três tipos de economias anteriormente analisadas – emergentes, em desenvolvimento e desenvolvidas – que 14 são de economias emergentes/em desenvolvimento, reiterando a análise de que as empresas portuguesas procuram, essencialmente, mercados não desenvolvidos e parceiros sem experiência internacional e sem métodos de gestão e processos técnicos consolidados e enraizados, características daquelas economias, se exceptuarmos o Brasil e o Chile onde o conhecimento técnico e de gestão é, nos sectores de ponta, equiparável ao norte-americano.

Tabela 2: Nacionalidade do Parceiro Estratégico

Nacionalidade	# de Casos
Espanha	8
Brasil	7
Reino Unido	4
Marrocos	3
Cabo Verde	3
Moçambique	3
Hungria	2
Guiné-Bissau	2
África do Sul	2
Angola	2
Holanda	2
França	1
Áustria	1
Alemanha	1
Itália	1
China/Macau	1
S. Tomé e Príncipe	1
Anglo-Holandesa	1
Polónia	1
Canadá	1
EUA	1
Chile	1
Tunisia	1
Egipto	1
Timor	1 :(1)*
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

Fonte: autor

\* Parceria ainda não formalizada com parceiro local. Processo negocial em curso.

Dos restantes países e consequentes parceiros avulta, nos dados recolhidos, que a sua maioria surge na sequência da necessidade das empresas portuguesas ganharem competências específicas, acesso a recursos financeiros e mercados, sendo maioritariamente parcerias estratégicas, de início de processo de internacionalização das empresas, conforme tabela 3..

De referir que as aquisições de participações no Brasil foram fortemente influenciadas pela onda de privatizações que aconteceu naquele País na década de 90.

Igualmente se poderá induzir de uma análise detalhada aos países mencionados que 8 deles apresentam uma longa história comum com o nosso País, pelo que a proximidade cultural não pode aqui ser descurada.

Também a presença de Espanha à cabeça das parcerias efectuadas tem um sentido de proximidade geográfica que leva a que este mercado seja considerado como *Uma extensão natural do mercado nacional*, citando um alto responsável da Empresa 9 (E9), ou *a Espanha não é considerada uma internacionalização mas um mercado natural, colocando-se a separação geográfica do conceito nos Pirinéus*, nas palavras do gestor da Empresa 8 (E8).



Tabela.3 Parcerias iniciais fomentadas por necessidades de recursos, por nacionalidade do parceiro

Empresa	Origem do Parceiro	Recurso procurado	Observações
Amorim Turismo	França	Know-How Alavancagem financeira	Ganhos de competência ao nível da gestão de unidades hoteleiras e comportamento dos mercados emissores, redução dos custos e alavancagem financeira.
Brisa	Brasil	Mercado Motivação e ambição Alavancagem financeira	A empresa procurava a internacionalização. Procurou um parceiro forte, com forte motivação para o crescimento e bem colocado estrategicamente no mercado. O namoro durou dois anos.
Cimpor	Espanha	Mercado Proximidade cultural	Entrou em Moçambique e na Tunísia, respectivamente em 1994 e 1996. Tem uma sólida posição no Brasil, iniciada em 1997.
Corticeira Amorim	Áustria	Mercado	Estratégia de crescimento através do aumento de quota de mercado e domínio da matéria-prima.
EDP	Espanha Chile	Mercado Alavancagem financeira Cultura Exp. internacional Divisão do risco	A escolha recaiu no Brasil, por aquisição tripartida de uma empresa local. O parceiro chileno permitiu ganhos de competência no turn-around, bem como no roubo de energia e tinha experiência internacional. O parceiro espanhol mostrava apetência para a internacionalização e detinha recursos financeiros.
Galp	Brasil	Proximidade cultural Alavancagem financeira Modelo de gestão Motivação e ambição Matéria-prima	A Empresa já estava presente nos Palop mesmo antes do 25 de Abril. A parceria indicada é a primeira que surge no âmbito da necessidade de crescimento da empresa. O parceiro não tem experiência internacional nem acesso aos mercados, mas apresenta dimensão ao nível local, competências e ambição, completando a dimensão da Galp.
Jerónimo Martins	Anglo-Holandesa	Know-how Cultura empresarial Alavancagem financeira Divisão do risco	A aliança é efectuada para desenvolver a distribuição ao nível dos produtos alimentares e de higiene pessoal através da modernização dos processos, bebendo a cultura, os processos e modelo de gestão do parceiro.
Portucel/Soporcel	R. Unido	Know-How Alavancagem financeira Mercado	Alavancagem do negócio através dos conhecimentos técnicos do parceiro, divisão do risco financeiro e acesso aos mercados.
PT	Espanha	Dimensão Alavancagem financeira Divisão do risco Proximidade cultural	Exploração do mercado brasileiro através do aumento das competências, dimensão logística, com parceiro equivalente em dimensão empresarial.
Sonae Indústria	Espanha	Mercado Alavancagem financeira Matéria-prima Know-how	A parceria é estabelecida tendo em vista a exploração de um mercado terceiro, o Canadá, pelo conhecimento que o parceiro detinha do mercado e do País.

Como se verifica pela análise dos dados apurados na Tabela 3., cinco dos países mencionados como origem dos parceiros estratégicos são europeus e correspondem a uma fase de necessidade de consolidação financeira, de mercado e de recursos das empresas portuguesas, bem como do conhecimento técnico e dos modelos de gestão apropriados a cada sector de actividade, colmatando falhas internas já anteriormente descritas.

Espanha aparece citada por quatro vezes como país originário de parceiros estratégicos, consequência natural da proximidade geográfica e cultural entre os dois países. Não por mera coincidência, os sectores de actividade que apresentam relação directa com Espanha aquando das primeiras alianças internacionais apresentam, também, características particulares: são mercados ou fortemente cartelizados ou mercados onde os recursos e/ou activos básicos ao negócio são escassos ou muito controlados. O conhecimento da dimensão do parceiro e a proximidade cultural ajuda fortemente a suplantar as dificuldades criadas pelos mercados.

Os parceiros brasileiros e chileno são escolhidos pela sua dimensão, ambição e experiência internacional (no caso do parceiro chileno), bem como pelo conhecimento dos mercados a operar e inserção em rede.

De forma a avaliar as hipóteses em análise e a sua maior ou menor valência no processo de selecção do parceiro estratégico, foram analisadas variáveis como a experiência internacional, capacidade de aprendizagem, confiança, proximidade cultural, bem como a sua relação directa, quer individual, quer em simultâneo, para efeito de um correcto funcionamento e desempenho das alianças ou, pelo contrário, para o seu insucesso.

A *Hipótese 3.* pretende avaliar, aquando da selecção do parceiro estratégico, se uma das variáveis consideradas é a da proximidade cultural entre os parceiros, questionando se o seu peso e relevância serão ou não significativos na tomada de posição quanto ao parceiro e à sua capacidade de equilibrar a aliança

de um ponto de vista relacional. Sem nos surpreender, verificamos que a selecção de um parceiro baseada na proximidade cultural, foi considerada uma opção positiva na subsequente evolução da aliança estratégica, como podemos verificar pelos resultados cruzados das Tabelas 2. e 3.. Verificamos pelos dados recolhidos e referenciados nestas tabelas que dos parceiros escolhidos numa primeira fase de internacionalização (tabela 3.), em 10 parceiros mencionados, 6 são culturalmente próximos (Espanha e Brasil) e que da totalidade de parcerias estabelecidas (em curso ou já terminadas), fomentadas por empresas portuguesas, 28 num universo de 52 são igualmente conduzidas com parceiros culturalmente próximos (Espanha, Brasil, Timor, Palop), ressalvando ter-se deixado cair no domínio desta análise, para efeito da leitura da proximidade cultural, todos os restantes parceiros europeus que não espanhóis, sendo a análise acertiva em relação à proximidade cultural e não evocando ou fazendo uso de razões de proximidade geográfica. Nielsen (2002) testava a hipótese do critério diferir de importância consoante a nacionalidade do parceiro estratégico.

As suas conclusões apontaram no sentido de que existem diferenças significativas nos critérios de selecção quando se está em presença de parceiros com origens (nacionalidades) distintas, dependendo a escolha, dos factores que se assumam no momento como mais importantes para a formação da desejada aliança. Os resultados obtidos por Nielsen (2002) apontaram, igualmente, para uma forte evidência da importância da confiança nas relações inter-empresas, para lá das diferenças culturais ou ligações regionais.

Da análise às empresas portuguesas, às motivações e impulsos sentidos aquando do início da experiência da internacionalização ressalta, claramente, que a proximidade cultural se constituiu num dado importante para a decisão de parceria. Este sentido é tanto mais expresso, quanto as preocupações com o modelo de gestão estiveram sempre presentes no discurso dos responsáveis inquiridos, sendo considerado um elemento muito importante a condução do

negócio através de práticas de gestão habituais nas empresas portuguesas. Os casos (4 situações) de parcerias iniciais, que nos surgem como não incluídos no conjunto de exemplos que validam a proximidade cultural são, todos eles, fruto da necessidade das empresas ganharem know-how no negócio, através de modelos de gestão importados dos parceiros, bem como pela necessidade de acesso a recursos financeiros.

Igualmente a vontade de fazer imperar o modelo de negócio das empresas nacionais em fase de internacionalização contrasta com a conclusão de Nielsen (2002), de que existe uma forte dependência no critério de escolha com a confiança reconhecida no parceiro, inserido em rede, que chega para ultrapassar questões de índole nacional ou geográfica. Tal não se verifica no conjunto de empresas portuguesas analisadas, que valorizam a proximidade cultural mas não se identificam nem confiam, pelo menos numa fase inicial, nos modelos de gestão de sociedade e comportamentais dos parceiros escolhidos – uma vez mais a excepção reside nos parceiros espanhóis a quem é reconhecida competência técnica e proximidade de processos, logo numa primeira fase.

A avaliação realizada à *Hipótese 3* mostra assim, claramente, uma relação directa entre os critérios de selecção e a proximidade cultural entre parceiros.

#### **Quadro 1. Declarações proferidas pelos entrevistados**

---

De acordo com o responsável inquirido da Empresa 5 (E5): *para a nossa empresa é crítico deter o controle de gestão e implementar o modelo de gestão.*

Para o responsável da Empresa 7 (E7): *sempre que possível o modelo de gestão é totalmente nosso. No mínimo aceitamos a gestão dividida, sendo este ponto muito importante para a empresa.*

No entender do inquirido da Empresa 8 (E8): *a internacionalização tem-se efectuado tendo também em atenção a proximidade cultural e linguística. Igualmente existe um reconhecimento de competência, na condução da gestão e know-how técnico, quando uma empresa brasileira se alia com a nossa empresa.*

---

Este critério é igualmente independente das restantes hipóteses em análise, podendo considerar-se como um critério primário, de escolha quase intuitiva e básica por parte das empresas portuguesas.

A Hipótese 5, igualmente uma das variáveis em análise, encontra-se presente sempre que uma empresa portuguesa empreende um processo de escolha do parceiro estratégico. A dimensão dos mercados é determinante, na medida em que é reconhecido por todos a exiguidade do mercado nacional e a sua abertura à concorrência externa, que obriga as empresas portuguesas a procurarem mercados alternativos que permitam crescimento e ganho de dimensão.

#### **Quadro 2. Declarações proferidas pelos entrevistados**

---

Para a E1, a estratégia de crescimento passa: pela *fidelização do cliente, aumento dos activos em exploração e crescimento do conhecimento técnico do negócio*. Tal situação acarreta uma outra: o *mercado português mostra-se insuficiente, atendendo à sua dimensão geográfica, para justificar a disponibilização de meios técnicos e mobilização tecnológica*. A *internacionalização fazia todo o sentido, desde que com um parceiro forte, que oferecesse forte possibilidade de crescimento*. A *médio prazo a empresa necessitava de alargar o seu âmbito de intervenção geográfico como forma de alavancagem das suas competências*.

Para a E3, a procura de *alianças com parceiros não nacionais passa pela possibilidade de exploração de mercados terceiros*. Esta necessidade passa pela *ausência de dimensão intrínseca das empresas portuguesas e falta de liderança sectorial*.

Para a E5, a procura de novos mercados surge *naturalmente como motor de desenvolvimento de novas oportunidades de negócio a nível mundial, representando o peso do negócio internacional cerca de 70% dos clientes totais e 30% das receitas totais*. A empresa *não teria condições de evolução sem a presença em mercados terceiros*.

Para a E6, *era absolutamente necessário crescer em volume, mas a não elasticidade do mercado nacional e os constrangimentos legais impediam a prossecução dessa necessidade*. A *internacionalização surge como corolário lógico das limitações referidas e, igualmente, pela presença de novos players, através de movimentos internacionais expansionistas no sector*

Para a E7, *o sector é de capital intensivo, com movimentos constantes de aquisições e fusões, fomentando movimentos de concentração e desaparecendo os pequenos players*. A empresa é *assim forçada a procurar dimensão internacional em mercados dinâmicos, através de Joint-Ventures que lhe permitam um crescimento sustentado*.

Para o inquirido da E8, *ficar limitado a Portugal seria morrer a médio prazo*. A *necessidade de crescer a todos os níveis implica a entrada em novos mercados, de forma cuidada e investimentos planificados, por forma a criar e aumentar a massa crítica de forma sustentada*. A *constituição de*

*parcerias com parceiros grandes ao nível local, não europeus, permite a exploração de mercados onde a empresa isoladamente não conseguiria entrar, mas que, com o aumento de dimensão promovido pela aliança e pela influência da empresa via EU, é possível abrir as portas de entrada nesses mercados terceiros.*

*Para a E9, a internacionalização surge por necessidade de crescimento fora do mercado nacional, que ainda apresentando potencial, apresenta também o risco da concorrência directa de novos players.*

---

Das 10 empresas analisadas, 9 concordam com a necessidade de procurarem novos mercados como forma de salvaguardarem posições conquistadas no mercado nacional e, em simultâneo, assumirem posição no mercado internacional, seja como reconhecidos *players*, seja como factor fundamental para a inserção em rede, posicionando as empresas na linha da frente das que constituirão, na óptica de formação dos grupos económicos no mercado europeu, as grandes famílias empresariais. Nos mercados emergentes, a capacidade de penetração passa igualmente pela capacidade de influência ao nível político e social, não dissociando este critério do critério da proximidade cultural.

Retira-se assim, quer das afirmações proferidas pelos responsáveis das empresas auscultadas e reproduzidas acima em excertos, quer da análise à Tabela 3., que a *Hipótese 5* assume especial relevância no contexto da estratégia de internacionalização das empresas portuguesas. Ao contrário da *Hipótese 3*, a *Hipótese 5* não goza de independência em relação a outras hipóteses em estudo, como sejam os casos dos recursos financeiros, da divisão do risco, da confiança ao nível técnico e de gestão, podendo levar a que o(s) parceiro(s) seja(m) só local(is) ou que existam parceiros não locais para explorarem, em conjunto, um mercado terceiro, desde que se verifiquem alguns dos critérios adjacentes ao da penetração dos mercados.

Podemos então afirmar verificar-se a importância relativa do critério estabelecido na *Hipótese 5*.

Para Hitt et al. (1998), que testaram a importância do critério de selecção de conhecimento e acesso ao mercado, por parte das empresas de mercados desenvolvidos na selecção do parceiro estratégico internacional, chegaram à conclusão de que este critério é, sem dúvida, importante na hora de seleccionar o parceiro estratégico, sendo-o verdadeiramente por parte das empresas oriundas de mercados maduros, muito mais do que para as empresas de mercados emergentes.

Esta conclusão confirma a importância do critério e, igualmente, legitima a abertura a alianças estratégicas internacionais, por parte de parceiros e entidades governamentais com as empresas portuguesas, das quais pretendem capacidade técnica, modelo de gestão, alavancagem financeira, credibilidade e experiência internacional.

A *Hipótese 1* sugere, pela análise efectuada pelo cruzamento da Tabela 1. com a tabela 3. que, para as empresas portuguesas a experiência internacional do parceiro não é tão significativa quanto as duas anteriores hipóteses testadas. Verificamos que em 10 empresas analisadas, o processo de selecção recaiu sobre parceiros com efectiva experiência internacional em 4 delas a que, com boa vontade, se poderá acrescentar uma quinta empresa, deixando o critério no limiar da importância reconhecida. Haverá factores explicativos para a pouca importância atribuída ao critério: procurando as empresas portuguesas mercados emergentes e em desenvolvimento, e privilegiando, em parte, a sua fixação nesses mercados num primeiro momento com parceiros locais, através de risco partilhado ou aquisição total do capital das empresas seleccionadas, será natural, que a surgirem alianças num segundo momento, mesmo que os parceiros estratégicos escolhidos sejam experientes internacionalmente, as empresas nacionais apresentem, elas próprias, uma dose razoável de internacionalização, com sucessos e insucessos, mas com conhecimento claro do funcionamento dos mercados, dos instrumentos financeiros e da locação de recursos, bem como das demais competências básicas.

Por outro lado, não é menos verdade que as empresas portuguesas que valorizaram a experiência internacional, nos parceiros estratégicos, fizeram-no para ganhar

competências específicas ao nível da diversificação de negócios, ou para minorar os riscos e custos de aventuras exteriores sem experiência prévia.

Mas este critério veio sempre acompanhado de um factor considerado muito importante: as competências técnicas ao nível da condução do negócio, do acesso aos mercados e da capacidade financeira.

### **Quadro 3. Declarações proferidas pelos entrevistados**

---

*Para a E1, o parceiro procurou na aliança estratégica ganhos de credibilidade, competências várias, capacidade de penetração nos mercados financeiros e captação de recursos externos.*

*Para a E2, o parceiro estratégico trouxe conhecimento técnico e de gestão e acesso aos mercados, onde operava com larga experiência internacional. A aliança é feita tendo em vista a aprendizagem e a diminuição do esforço financeiro.*

*Para a E6, um dos parceiros estratégicos é escolhido pela sua experiência em parcerias internacionais, pela sólida estrutura financeira e pela ambição de expansão que apresentavam.*

*Para a E7, a parceria efectuada foi-o tendo em vista a experiência internacional do parceiro num mercado específico, permitindo ganhos ao nível da boa vontade das entidades locais, o conhecimento do mercado alvo, acesso à matéria-prima e conhecimento local e das questões legais e contratuais*

*Para a E8, a experiência internacional da empresa permite efectuar parcerias onde a competência técnica e recursos disponíveis não são questionáveis, contribuindo a presença da empresa como factor credibilizador nos vários mercados onde opera.*

*Para a E9, o parceiro é escolhido, em determinado momento, pela experiência internacional em mercados específicos e pela valência que apresentava em turnaround de empresas, factores considerados críticos para o sucesso de internacionalização seguido, atendendo à especificidade do mercado alvo.*

*Para a E10, a empresa garantiu sempre a devida transferência de competências de gestão e tecnológicas às empresas que ia progressivamente adquirindo, adquirindo dessa forma uma enorme experiência ao nível dos mercados internacionais*

---

Poder-se-á afirmar, então, que não é clara a importância relativa deste critério quando nos debruçamos sobre a análise de empresas de mercados desenvolvidos e desde que estejamos a falar do seu *core-business*. Porventura condições de diversificação de actividade ou condições específicas de determinados mercados, apresentando riscos acrescidos para certos sectores de actividade, poderão levar a que a escolha do parceiro estratégico seja olhada, igualmente, à luz do critério da



existência de experiência internacional anterior. Mas não é seguro afirmar que o critério possa ser considerado relevante na óptica das empresas portuguesas.

Nielsen (2002) testou a hipótese da importância do critério de escolha do parceiro estratégico diferir, consoante este apresente experiência internacional ou não.

Concluiu que existe suporte para o critério, mas de forma moderada, existindo alguma forma de relação entre alguns critérios de selecção de parceiros estratégicos e a existência de anterior experiência internacional. Na medida em que parece ser evidente que as empresas com experiência internacional anterior colocam maior ênfase na existência de algumas qualidades evidenciadas pelos potenciais parceiros, que possam ser incrementadas num processo ulterior da internacionalização, será natural que as empresas que não apresentam qualquer tipo de experiência internacional anterior, foquem a sua atenção nos critérios que determinem maiores complementariedades e possibilidades de sucesso no percurso da aliança. As considerações de Nielsen vêm no sentido das observações e ilações retiradas pela análise feita à realidade das empresas portuguesas. Há que tomar em consideração, contudo, que este resultado deverá ser tratado com cuidado, na medida em que não existe um suporte exacto e o resultado é meramente indicatório do sinal de importância da *Hipótese 1*.

A *Hipótese 2*, a relevância do critério de escolha recair sobre a capacidade financeira do parceiro estratégico, surge fortemente suportada pelos elementos da Tabela 3., que indicam claramente que 8 em 10 empresas analisadas entraram no processo de internacionalização por necessidade de alavancagem financeira dos seus projectos.

*Where is the Money?*, parecem questionar-se as empresas nacionais quando procuram um parceiro internacional para explorarem novos mercados. A economia saída da revolução de Abril deixou as empresas numa situação de tesouraria fraca, pelo que os recursos financeiros determinaram os mercados a operar, bem como o tipo de parceiro a considerar.

Há mesmo operações que foram realizadas, muitas delas por diversificação dos negócios, para permitirem o encaixe de mais-valias, reinvestidas posteriormente no *core-business* das empresas.

Numa fase inicial das alianças, no período 1985-93 (conforme tabela 1.), o parceiro local ou não, era procurado basicamente pelos recursos financeiros. O mercado, como vimos, tem uma fortíssima componente de proximidade cultural, mas o parceiro escolhido, quando local e sem capacidade financeira era, forçosamente complementado com um outro parceiro de origem diversa que garantisse a complementaridade dos fundos financeiros necessários e repartisse, dessa forma, o risco de investimento. As parcerias alicerçadas para explorar o mercado nacional eram efectuadas através de uma dupla contrapartida: o parceiro português diminuía o esforço financeiro e obtinha a experiência internacional; o parceiro estrangeiro tinha acesso ao mercado nacional. Para o movimento de internacionalização das empresas portuguesas, o parceiro ou parceiros eram escolhidos por forma a colmatarem as necessidades ao nível do mercado, dos recursos financeiros, do know-how e das facilidades de contactos ao nível do poder central e regional, pela capacidade de influência política e pessoal. Não podemos esquecer que os primeiros movimentos de internacionalização se dão, maioritariamente no sentido dos Palop e do Brasil.

#### **Quadro 4. Declarações proferidas pelos entrevistados**

---

*Para a E4, a única razão para uma AEI só poderia ter como fundamento a necessidade financeira, quer através da abertura em bolsa, quer através da injeção de capital de um parceiro estratégico. A situação seria tanto mais complicada quanto é certo que o surgimento de um parceiro implicaria a imposição de um modelo de gestão, situação intolerável para a empresa. Contudo, é certo que os únicos problemas que se poderão colocar à empresa, num futuro mais ou menos longínquo, serão de índole financeira e/ou interesses privados de accionistas.*

*Para a E5, a parceria estratégica, em mercados de grande dimensão, faz todo o sentido para alavancar financeiramente os projectos e partilhar os riscos. É crítico para a empresa deter o controle de gestão, mesmo que numa perspectiva de gestão dividida.*

*Para a E6, era crucial, no início, que o parceiro estratégico significasse capital e know-how. Posteriormente e perante alguns investimentos menos conseguidos, foi através da política de venda de*

*alguns activos que a empresa reestruturou o Balanço e consolidou o Passivo. A capacidade de crescimento constante é fundamental para a geração de cash-flows.*

*Para a E7, o esforço requerido por alguns investimentos internacionais mostraram-se demasiado pesados para a estrutura financeira da empresa. Outras parcerias terminaram porque a capacidade financeira do parceiro estratégico mostrou-se fraca e incapaz de responder às necessidades.*

*Para a E8, a empresa, isoladamente, não tem dimensão para atingir determinados mercados. Quando se atinge uma plataforma crítica de crescimento, as alianças estratégicas fazem todo o sentido, como ferramenta de crescimento, no aspecto dos activos, da logística e da repartição dos custos.*

*Para a E9, o investimento efectuado no Brasil, por ser muito elevado, teve de ser repartido com um parceiro estratégico, levando ao primeiro movimento de internacionalização da empresa. A empresa entretanto saiu desta parceria, uns anos depois, por considerar fundamental o controle de gestão do negócio, pelo que teve de reformular a sua carteira de investimentos e participações. A empresa tem hoje a convicção que parcerias interessantes só com parceiros estritamente financeiros.*

---

Da análise dos dados disponíveis, pode-se avaliar da importância do critério da capacidade financeira, como instrumento de avaliação da escolha do parceiro estratégico num cenário de aliança.

Para Michael Hitt et. al. (1998), a importância do critério de selecção baseado na pujança financeira do parceiro sugere que as empresas em mercados desenvolvidos valorizam os recursos financeiros na hora de escolher o parceiro estratégico. Não deixa contudo de referir que, para empresas de mercados emergentes, os recursos financeiros do parceiro estratégico constituem-se, claramente, num critério da maior importância no momento da escolha.

A constatação de Hitt et al. é, claramente, correcta e aplicável por inteiro às empresas nacionais, pois se, por um lado, estas necessitam de capitais para desenvolver os seus projectos, não é menos verdade que escolhendo mercados emergentes e em desenvolvimento, principalmente naqueles, irão procurar tudo menos competência financeira. A necessidade de constituição de algumas alianças para explorar ou alavancar negócios nesses mercados justifica-se pela necessidade de alavancagem financeira dos mesmos. Damos assim como provada a importância e

relevância do critério da capacidade financeira, como factor de selecção de um parceiro numa AEI.

Mais, poder-se-á afirmar, pelas razões e testemunhos expostos, que este critério poderá, quando encarado em si mesmo, gozar de uma autonomia em relação aos restantes critérios, semelhante ao da proximidade cultural.

A *Hipótese 4*, a avaliação da importância da motivação e ambição estratégica encontrada no parceiro passa, obrigatoriamente, pela análise à nacionalidade dos parceiros, os mercados a *trabalhar*, bem como pela decisão estratégica de aliar com quem, por parte da empresa portuguesa. É notório que mesmo em mercados onde o potencial financeiro dos parceiros, o seu know-how, modelo de gestão e experiência internacional não são relevantes para a escolha, caso dos mercados emergentes, a característica ambição e motivação estratégica tem de estar presente no parceiro local e/ou nas entidades políticas nacionais e regionais.

Com efeito, a internacionalização para mercados emergentes, procurando uma proximidade cultural vincada como verificámos, implica que ao parceiro estratégico tem de ser reconhecida a capacidade de evoluir, em termos de potencial actual e futuro, recursos indispensáveis para a sustentabilidade da AEI. As empresas em mercados emergentes possuem níveis de ambição elevados, proporcionais à imaturidade do mercado, à falta de tecnologia e know-how e à incerteza do próprio mercado. As relações não estão estabilizadas entre fornecimento e procura. Por outro lado, é igualmente certo que as empresas de mercados desenvolvidos que pretendam a internacionalização, através de mercados já maduros, enfrentam quotas de mercado estabilizadas, divididas por empresas que operam nesses mercados há muito tempo, que detêm relações estabilizadas com os seus clientes e onde a tecnologia exige dotações financeiras muito fortes. Consoante as quotas de mercado sobem ou descem, assim se verifica a manutenção das empresas ou a sua saída forçada dos mercados onde operam. Porquanto a inovação de produtos e melhorias de funcionalidades sejam importantes num estado exploratório, em estádios amadurecidos, os processos de inovação e de redução de custos para o consumidor

130

final são decisivos (Adner & Levinthal, 2001; Klepper, 1996). Num cenário assim traçado, as empresas com recursos mais sólidos e mais bem dotadas tenderão a manter as suas posições, mas, simultaneamente, são obstáculos quase intransponíveis para novos *players* nesses mercados.

Não se estranha, então, que os mercados procurados pelas empresas portuguesas sejam, essencialmente, mercados emergentes e em desenvolvimento, como vimos na avaliação à *Hipótese 5* e, também de alguma forma, na avaliação à *Hipótese 3*.

Mesmo os parceiros escolhidos fora desses mercados, foram ou são parceiros oriundos, na sua maioria, de países de economias maduras, de mercados desenvolvidos, como se infere do cruzamento das Tabelas 1., 2. e 3., onde a capacidade de crescimento se esgota e a necessidade de internacionalização é premente. Faz todo o sentido que essas empresas procurem mercados onde possam oferecer aos parceiros os recursos que lhes faltam, por contrapartida da abertura do mercado às suas operações, o que pressupõe, obrigatoriamente, por parte do parceiro estratégico local, a existência de uma enorme ambição e motivação estratégica, ao nível do desenvolvimento do mercado, do ganho de competências, de credibilidade e de recursos técnicos e financeiros. Considera-se então que existe um forte suporte para sustentar a *Hipótese 4*, de que as empresas de mercados desenvolvidos igualmente enfatizam, na selecção do parceiro estratégico em mercados emergentes e em desenvolvimento, a característica motivacional e de ambição necessária à boa performance da AEI. Por contraponto se infere que, em mercados maduros, a força dos níveis de motivação e ambição é, certamente, um critério menos importante para a selecção de um parceiro estratégico do que, por exemplo, a força da dotação de recursos. A comprová-lo poderemos apontar como exemplos, entre outros possíveis, a Corticeira Amorim e a EDP, com políticas de expansão internacional que privilegiam mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, no caso da primeira, ou mercados desenvolvidos, mantendo relações de prestação de serviços com os mercados emergentes, caso da segunda empresa citada. As razões prendem-se com a enorme capacidade financeira da primeira e domínio do negócio da cortiça (bem escasso) a

nível mundial, e da segunda ser obrigada a enorme esforço financeiro quando se decide por investir, por se tratar de uma actividade de capital intensivo e, *porque “uma má entrada é dramática ao nível da recuperação do investimento efectuado”*, nas palavras do responsável inquirido, como justificação para a não envolvência, por ora, nos mercados emergentes.

A *Hipótese 6* surge, naturalmente, da necessidade de avaliação do parceiro, mas sob um prisma diferente da avaliação mais material efectuada até agora, respeitante aos restantes critérios de selecção. A confiança não é inteiramente tangível. É um dado ou um pressuposto, baseado num histórico reconhecido ou numa informação recolhida em rede. Mas não é um dado palpável, de algum modo mensurável no momento da escolha e decisão de avançar com uma AEI. Esta hipótese terá, então, de ser avaliada com recurso à informação recolhida e os dados coligidos aquando das entrevistas efectuadas, de forma diferente daquela utilizada até ao momento. Há que aferir da sua validade como critério, ou concluir pela sua não importância no espectro dos critérios aplicáveis à selecção do parceiro estratégico.

Com esse fim, recorreu-se à classificação de cada um dos critérios, numa escala de 1 a 7 tipo Likert (conforme Anexo 1.), por cada parceiro, dentro de cada aliança..

Seguidamente, procedeu-se ao calculo da média dos valores obtidos por critério e por parceiro dentro de cada aliança (anexo 1.), dividindo o valor apurado pelo número de alianças consideradas em cada empresa e obtendo, assim, um valor médio para cada um dos sete critérios por empresa (tabela 5.). Considerou-se o parceiro que apresentava maior número de parcerias (#7) e o que apresentava menor número de parcerias efectuadas (#1), conforme Anexo 2., somaram-se estes valores e dividiu-se pelo número de empresas consideradas (duas), obtendo um número central de parceiros (1).

---

(1) existiria a hipótese de descartar os valores extremos. Não se seguiu esse caminho por se verificar que o número de empresas que apresentavam um número de parceiros situado no intervalo de 1-4, ser exactamente igual ao número de empresas que apresentavam um número de parceiros situado no intervalo 5-7. A média de parceiros do 1º grupo de empresas adicionada da média do 2º grupo de empresas resultava num valor de 4,3, idêntico ao obtido e mais difícil de sustentar. Descartando os extremos obteríamos um valor de 4,00. Aceitou-se, então, o valor do 1º cálculo = 4.

Dividiu-se, então, o número de alianças tratadas em cada empresa pelo número médio obtido (#4), de forma a utilizar um coeficiente ponderador por critério, que reduzisse a influência negativa das empresas apresentarem um número diverso de alianças, principalmente ao nível das que apresentam menor conjunto de alianças.

Tabela 4. Coeficientes a aplicar ao valor médio quantificado de cada critério de selecção por empresa

Empresa	Coeficiente
AMORIM TURISMO	0,50
BRISA	0,50
CIMPOR	1,75
CORTICEIRA AMORIM	1,00
EDP	0,75
GALP	1,50
JERÓNIMO MARTINS	1,50
PORTUCEL/SOPORCEL	0,25
PT	1,25
SONAE	1,75

Fonte: autor

Tabela 5. Cálculo da média e média ponderada dos 7 critérios de selecção utilizados

EMPRESA	CRITÉRIO	MÉDIA CALCULADA POR CRITÉRIO	MÉDIA PONDERADA
E 1	Experiência Internacional	1,00	0,50
	Recursos Financeiros	5,50	2,75
	Proximidade Cultural	5,50	2,75
	Ambição e Motivação	5,00	2,50
	Acesso ao Mercado	6,00	3,00
	Grau de Confiança	5,00	2,50
	Redução de Custos	4,50	2,25
E 2	Experiência Internacional	6,50	3,25
	Recursos Financeiros	6,50	3,25
	Proximidade Cultural	4,00	2,00
	Ambição e Motivação	5,00	2,50
	Acesso ao Mercado	4,50	2,25
	Grau de Confiança	4,00	2,00
	Redução de Custos	6,50	3,25
E 3	Experiência Internacional	3,00	3,00
	Recursos Financeiros	3,00	3,00
	Proximidade Cultural	1,25	1,25
	Ambição e Motivação	1,75	1,75
	Acesso ao Mercado	7,00	7,00
	Grau de Confiança	3,25	3,25
	Redução de Custos	3,50	3,50
E 4	Experiência Internacional	6,00	1,50
	Recursos Financeiros	6,00	1,50
	Proximidade Cultural	4,00	1,00
	Ambição e Motivação	4,00	1,00
	Acesso ao Mercado	5,00	1,25
	Grau de Confiança	4,00	1,00
	Redução de Custos	5,00	1,25
E 5	Experiência Internacional	1,50	2,25
	Recursos Financeiros	4,50	6,75
	Proximidade Cultural	4,17	6,26
	Ambição e Motivação	4,83	7,25
	Acesso ao Mercado	6,50	9,75
	Grau de Confiança	6,25	9,38
	Redução de Custos	3,83	5,75
E 6	Experiência Internacional	2,83	4,25
	Recursos Financeiros	5,17	7,76
	Proximidade Cultural	3,83	5,75
	Ambição e Motivação	4,17	6,26
	Acesso ao Mercado	5,67	8,51
	Grau de Confiança	4,17	6,26
	Redução de Custos	4,33	6,50
E 7	Experiência Internacional	3,00	3,75
	Recursos Financeiros	4,60	5,75
	Proximidade Cultural	3,80	4,75
	Ambição e Motivação	4,00	5,00
	Acesso ao Mercado	6,40	8,00
	Grau de Confiança	4,20	5,25
	Redução de Custos	4,00	5,00
E8	Experiência Internacional	1,83	2,75
	Recursos Financeiros	4,17	6,26
	Proximidade Cultural	6,00	9,00
	Ambição e Motivação	4,33	6,50
	Acesso ao Mercado	6,67	10,00
	Grau de Confiança	4,17	6,26
	Redução de Custos	5,00	7,50
E 9	Experiência Internacional	3,67	2,75
	Recursos Financeiros	5,33	4,00
	Proximidade Cultural	6,00	4,50
	Ambição e Motivação	4,67	3,50
	Acesso ao Mercado	7,00	5,25
	Grau de Confiança	4,00	3,00
	Redução de Custos	4,33	3,25
E 10	Experiência Internacional	1,29	2,26
	Recursos Financeiros	4,29	7,51
	Proximidade Cultural	3,29	5,76
	Ambição e Motivação	3,29	5,76
	Acesso ao Mercado	7,00	12,25
	Grau de Confiança	4,43	7,75
	Redução de Custos	4,71	8,24

Fonte: autor



Posteriormente, determinou-se a razão entre o somatório da média ponderada por critério pela dimensão da amostra de empresas (N=10), obtendo, por último, um resultado final por critério, conforme Tabela 6..

Tabela 6. Resultado apurado para cada critério, numa escala de 1 a 7, com ponto médio em 4.

CRITÉRIO	$\Sigma$ MÉDIA PONDERADA P/ CRITÉRIO (a)	POPULAÇÃO N=10 (b)	RESULTADO FINAL P/ CRITÉRIO (a)/(b)
Acesso e Penetração nos Mercados	69,51	10	6,95
Recursos Financeiros	51,05	10	5,10
Proximidade Cultural	46,01	10	4,60
Redução de Custos ao nível do Processo e da Aprendizagem	45,5	10	4,55
Ambição e Motivação	45,26	10	4,53
Confiança Reconhecida	44,75	10	4,48
Experiência Internacional	27,26	10	2,73

Fonte: autor

Através da análise efectuada, confirma-se, então, a importância do critério testado na *Hipótese 6.*, através de um valor apurado de 4,48, que excede o ponto médio da escala (#4).

A confiança é entendida como o conhecimento adquirido sobre um potencial parceiro, em áreas como o comportamento em possíveis alianças anteriores, capacidade de inovação, modelo de gestão e qualidade da gestão ao nível médio e superior da hierarquia, saúde financeira, responsabilidade social, qualidade dos produtos e serviços prestados, entre outros.

A confiança, definida como um conjunto complexo de factores depositada no parceiro, permite alavancar os recursos deste, através da conjunção dos recursos da própria empresa, implicando uma correcta análise e identificação das complementariedades potenciais do parceiro e concedendo a este o acesso às suas próprias competências e capacidades complementares. Dyer & Singh (1998) afirmam que os recursos combinados poderão tornar-se cada vez mais valiosos, raros e difíceis de imitar, sucedendo o contrário se as empresas aliadas usarem os seus recursos separadamente. A confiança assume, então, um papel importante na capacidade de abertura e cooperação, ao nível técnico, científico, de gestão, ferramentas e agentes financeiros e de mercado. Caso as condições do reconhecimento da confiança inicialmente depositada, sofram alterações, o processo de desvinculação da AEI será irreversível, pela característica intangível e complexa que a confiança apresenta e que, uma vez perdida, dificilmente é recuperada.

#### **Quadro 5. Declarações proferidas pelos entrevistados**

---

*Para a E2, a aliança começou por ser gerida integralmente pelo parceiro estratégico, mas numa segunda fase, ganha que foi a confiança na empresa e o reconhecimento de competências e seriedade, o modelo de gestão da aliança passou a ser repartido. Ao fim de mais de uma década há um reconhecimento das competências e, em simultâneo, a manutenção da ambição e dos objectivos.*

*Para a E4, a única razão plausível para as AEI no sector, actualmente, prendem-se com necessidades financeiras. Ao nível do modelo de gestão e atendendo às particularidades do mercado, nenhum parceiro aceitaria integrar uma parceria onde não pudesse impor o seu modelo de gestão. É uma questão de salvaguarda e confiança no domínio da gestão.*

*Para a E6, a parceria é estabelecida por necessidade de capital e know-how, mas por questões de dificuldade de comunicação ao nível da gestão e dos procedimentos, o parceiro estrangeiro entrou num processo de falta de confiança no parceiro português e a AEI falhou.*

---

Os resultados permitem, assim, suportar a hipótese de que a confiança é um critério valorizado pelas empresas portuguesas aquando da escolha de um parceiro estratégico.

A última *Hipótese*, a 7, está directamente ligada com a capacidade de reconhecer no parceiro o potencial de empreender experiências, acções e deter a capacidade de tomada de decisões estratégicas que forneçam uma base sólida de aprendizagem e melhoria constante nos processos. Ter acesso à fonte que permita essa aprendizagem não é, por si só, garante de que a evolução na aliança se processe seguramente e como esperado. A empresa que procura um parceiro para uma aliança, deverá envidar todos os esforços no sentido de garantir que os potenciais parceiros têm condições e abertura para a aprendizagem, através da detecção de complementariedades ao nível das capacidades e dos recursos e, acima de tudo, da vontade. Se a motivação inicial para a aliança se encontra focada também na possibilidade que a aliança abre ao desenvolvimento das capacidades e do conhecimento, sendo este desejo manifestado pelo parceiro através de um empenho assumido no conhecimento e na internalização, poder-se-á esperar um elevado potencial de aprendizagem e uma redução significativa ao nível dos custos, com o respectivo impacto, pela positiva, na aliança.

De facto e, sobretudo, quando falamos em internacionalização, as capacidades reconhecidas no parceiro e a sua capacidade absorptiva de conhecimentos, ao nível dos processos e da aprendizagem, significará, forçosamente, uma redução substancial no custo da aliança, não só ao nível das trocas de informação entre as organizações e a acrescida capacidade de comunicação e interacção, como e de forma particular, permite uma redução substancial no custo dos expatriados, parcela importante no

custo da operação, principalmente quando estamos a falar de mercados emergentes, ou de mercados desenvolvidos em sectores que não impliquem tecnologia de ponta.

#### **Quadro 6. Declarações proferidas pelos entrevistados**

---

Para a E1, *sem projectos comuns a parceria não faz sentido. Os parceiros deverão ser fortes, ter capacidade de desenvolver projectos comuns e assumir uma cultura de liderança de mercado. A aprendizagem e melhoria de processos deve ser permanente, num constante desafio à discussão de ideias, de processos, de activos e de competências. A AEI tem tido um comportamento exemplar pela postura dos parceiros e ambivalências geradas.*

Para a E3, *o problema genérico das empresas portuguesas; falta de dimensão e de liderança, foi ultrapassado através do domínio da matéria-prima, centrando toda a produção em Portugal, baseando a estratégia em recursos financeiros fortes e na redução dos custos do processo de transformação e fabrico.*

Para a E5, *num mercado de economias de escala, a escolha da parceria estratégica é condicionada à dimensão logística, financeira, capacidade de cohabitação e planeamento conjunto. Se não existisse a aliança, provavelmente as duas empresas já teriam abandonado o mercado. Ao invés, o crescimento tem sido muito rápido e a aliança assume-se, agora, como primeiro Player do mercado. As alianças têm de considerar, a todo o momento, a capacidade de acrescentar valor, através da racionalização dos processos e de uma lógica de aprendizagem e funcionamento comum.*

Para a E7, *a estratégia passa pela criação de AEI que permitam atingir dimensão, com fácil acesso aos mercados, apoios legal e fiscal e uma fortíssima componente de acesso a matéria-prima, através de recursos devidamente preparados e estruturado, permitindo um perfeito domínio do mercado, um conhecimento profundo do cliente, know-how comercial, acesso a novos mercados e distribuição de competências reconhecidas.*

Para a E9, *a parceria estabelecida com o primeiro parceiro espanhol não correu de forma eficaz, motivada pela discussão em torno da liderança dos projectos, pela incapacidade de juntar esforços e reunir competências que ambos os parceiros detinham. Ao nível do modelo de gestão, da aplicação racional dos recursos e da cultura das empresas, a AEI não surtiu efeito. Ainda se tentou ratear o mercado mas a solução não satisfez as partes e a AEI acabou. Este é um sector muito regulado. A inserção em rede muito importante e a capacidade de partilhar informação e recursos fundamental.*

---

Pela leitura da Tabela 6., igualmente se verifica que esta hipótese fica acima do ponto médio considerado como justificador da assumpção do critério como válido e, igualmente, através das declarações reproduzidas se pode inferir da importância do critério. Este critério de selecção faz tanto mais sentido quanto é certo não serem ilimitados os recursos das empresas portuguesas. Estas têm de saber gerir muito bem os seus recursos, geralmente escassos, para que consigam tirar destes os maiores benefícios. Consideramos, assim, que existe suporte para afirmar que as empresas portuguesas valorizam a redução do custo em recursos e a capacidade de apreensão e aprendizagem dos potenciais parceiros, na hora de escolherem o parceiro estratégico para a formação de uma AEI.

Pela análise directa da Tabela 6., verifica-se que os critérios estão escalonados da seguinte forma: *acesso aos mercados; recursos financeiros; proximidade cultural; redução de custos; confiança; ambição* e, por último, sem relevância que permita induzir da sua pertinência enquanto critério utilizado na selecção do parceiro estratégico, a *experiência internacional anterior*.

Tornou-se igualmente possível, através das Tabelas 4., 5. e 6., obter um *cross-checking* das conclusões retiradas sobre as cinco primeiras hipóteses, através do cruzamento da informação disponibilizada nas três primeiras tabelas, bem como das últimas duas hipóteses em análise. Desta forma, todas as Hipótese em análise, à excepção da H1, parecem verificar-se.

Igualmente, as hipóteses em análise foram comparadas, sempre que possível, com estudos prévios sobre matéria e questões semelhantes, tendo-se encontrado nessa comparação de investigações um padrão de comportamento semelhante, por parte das empresas, na hora de decidirem por um parceiro estratégico.

A importância dos critérios de selecção aparece assim reforçada pela evidência da prioridade em determinar, com exactidão, características, semelhanças, comportamentos, oportunidades e ameaças, e outras questões que envolvem as empresas e são parte integrante das mesmas, confrontada que está a similitude de raciocínio, de necessidades e expectativas por parte de quem procura um parceiro.

Onde as divergências se acentuam será ao nível das motivações e ambições estratégicas dos parceiros, da sua *bondade* e disponibilidade para a aliança, bem como pelas capacidades induzidas e as relações em rede.

## 2. Conclusões

As conclusões a tirar da análise às hipóteses consideradas e sua constatação, não são, isolada e conjuntamente, estranhas, sobretudo quando se sabe que o Investimento Directo Português no Exterior (IDPE) é um fenómeno muito recente, tendo-se tornado o País exportador líquido pela primeira vez em 1995, quando até essa altura, internacionalizar só significava, basicamente, exportar e atrair Investimento Directo Estrangeiro (IDE). A Cimpor é a empresa que abre o caminho, em 1992, da internacionalização portuguesa, se exceptuarmos a Corticeira Amorim, funcionando num mercado de características muito diferentes. Segue-se a Sonae Indústria em 1993.

Com a amplificação do fenómeno da internacionalização, sobretudo nas economias emergentes e, em particular no Brasil com uma enorme vaga de privatizações, as empresas portuguesas, já na altura vítimas do mesmo fenómeno de ameaças do exterior - mais problemático ainda devido à exiguidade do mercado português e às empresas estrangeiras que entravam no mercado nacional, detentoras de meios técnicos e financeiros superiores às empresas nacionais - abalançaram-se para um movimento de investimentos no exterior, como garante da sustentabilidade do negócio e veículo gerador de criação de valor.

Ao contrário dos movimentos usuais de IDE, que se concentram, sobretudo, entre os blocos mundiais mais desenvolvidos – EUA, Europa (EU) e Japão – e, mais recentemente China, as empresas portuguesas por questões de dimensão e de sustentabilidade optam por se expandir, nalguns casos associadas a empresas espanholas (proximidade geográfica, económica e identificação cultural), para mercados onde prevalecem os laços históricos e linguísticos, a aproximação de culturas – Brasil e Palop.

Verifica-se, assim, uma incapacidade de penetração em mercados maduros, para quase todos os actores económicos, derivada directamente da dimensão reduzida do País, da falta de solidez financeira das empresas e da dificuldade de geração de *cash-flows* assinaláveis, se atentarmos nas operações e no comportamento do mercado, a nível interno.

Este estudo abre caminho à compreensão dos comportamentos na escolha dos parceiros estratégicos, por parte das empresas nacionais, aquando da formação de AEI. “*Com quem estarão as empresas dispostas a aliar-se*” (Gulati, 1995: 619), encontra evidência empírica nos dados recolhidos e conclusões retiradas, através da constatação da importância dos critérios de acesso aos mercados, da proximidade cultural, da existência de recursos financeiros e da redução dos custos nos processos e aprendizagem, citando só alguns. As empresas formam laços de proximidade com parceiros anteriores, os parceiros dos seus parceiros e todos os restantes actores próximos do seu círculo de influência (Gulati & Gargiulo, 1999). Igualmente se verifica que as empresas portuguesas procuram parceiros que lhes sejam próximos em dimensão e que detenham posições relativas semelhantes, ao nível das redes de empresas. A razão desta constatação prende-se com questões de recursos disponíveis e de proximidade dos canais de informação, que reduzam o risco e incerteza associados a uma qualquer AEI. Surge assim claramente, como factor de fundamental importância, a assumpção de critérios de selecção do parceiro estratégico, adaptados às necessidades e contingências das empresas nacionais.

O reconhecimento da importância dos mercados emergentes, por parte das empresas portuguesas, enfatiza a constatação de que as empresas e entidades desses mercados procuram parceiros que lhes permitam o acesso ao *know-how*, ao capital e às tecnologias e, em simultâneo, lhes desenvolvam capacidades de absorção de conhecimentos e hábitos de aprendizagem, a par dos ganhos de reputação inerentes, legitimadores de uma futura presença nos mercados, mais interventiva e com reconhecimento internacional.

Nos mercados em desenvolvimento, as empresas portuguesas conhecem as características dos parceiros e procuram, acima de tudo, complementaridades e competências únicas. Tendo as empresas portuguesas analisadas, capacidades efectivas de gestão, procuram reduzir os custos de transacção nestes mercados, através da escolha dos parceiros locais ou alianças com empresas terceiras, por forma a criarem rapidamente as condições de sucesso das alianças empreendidas e de exploração dos mercados. As empresas nacionais, tendo empreendido o caminho da internacionalização, aprendendo com os sucessos e fracassos, sentem-se hoje mais à vontade para operar em mercados externos que lhes estejam próximos, denotando contudo preocupações ao nível dos recursos financeiros e da redução de custos, o que parece sugerir claramente uma preocupação ao nível dos custos de gestão, em particular nos custos de transacção.



## CAPÍTULO X - CONCLUSÃO GERAL

O último capítulo desta tese apresenta as conclusões acerca do objectivo inicial a que nos propusemos, o facilitar a compreensão da complexa relação entre as expectativas geradas pelas AEI, o seu sucesso ou insucesso e a importância que assume a escolha do parceiro estratégico, baseada em critérios de selecção correctos e precisos de acordo com cada situação em particular.

Apesar do elevado número de estudos sobre AEI, conforme ilustrámos nos capítulos II e III deste trabalho, continua a ser escassa a literatura e investigação sobre cada um dos processos porque passa a constituição, condução e sucesso ou insucesso de uma AEI, mormente ao nível da selecção dos parceiros estratégicos e da sua importância no futuro sucesso da aliança.

O objectivo foi então, na formulação teórica da tese, o de apresentar e desenvolver, prioritariamente, as várias fases porque passa uma AEI, fazendo referência à literatura e teorias sobre o assunto, procurando cobrir as AEI desde a sua fase de formação, passando pela fase intermédia, até atingir a fase de maturação e os possíveis caminhos que se lhes colocam.

Como verificámos pela explanação das variáveis e das teorias, uma AEI passa por diversas fases. Foi nossa preocupação centrarmo-nos naquela que, em nosso entender é a que tem merecido menor atenção por parte dos investigadores – a selecção dos parceiros.

Começámos o estudo por analisar as perspectivas teóricas que são consideradas como as teorias de suporte das AEI, referindo para o efeito: a teoria dos custos de transacção; a da perspectiva dos recursos existentes; da força do mercado; da perspectiva da aprendizagem organizacional; da dependência dos recursos e a dos comportamentos estratégicos. Poderíamos ter avançado, igualmente, com a *teoria dos jogos*. A teoria dos jogos aponta a comunicação como um factor da maior relevância, como garante de um incremento crescente nas capacidades de compreensão mútua, entre todas as partes envolvidas.

A cooperação contrasta com os interesses individuais, comportando-se aqueles na razão inversa destes (o dilema). Para a teoria dos jogos, o resultado (sucesso ou insucesso) é parte integrante da incerteza do comportamento dos jogadores. A questão da cooperação é da maior importância para as AEI, conquanto sem cooperação não existe, a termo, aliança, pelo que seria igualmente possível a referência a esta teoria.

De acordo com Zagare (1984, pp. 7): *“ a teoria dos jogos não é, no sentido estrito do termo, acerca de jogos – pelo menos não da maneira que a maioria das pessoas interpreta a palavra jogos – muito embora o processo interactivo que caracteriza a maioria dos jogos – sejam quais forem – faça certamente parte da matéria que subjaz à teoria. Quando os teóricos usam a palavra “jogo”, referem-se a qualquer situação envolvendo duas ou mais partes (players), no qual o interesse dos jogadores está interligado ou interdependente”*.

Verificámos anteriormente como a cooperação entre os parceiros, numa AEI, se mostra da maior importância, a capacidade de colaborar e trilhar um caminho conjunto é fundamental para o sucesso da aliança. Uma vez mais nos deparamos com questões comportamentais, posturas e interesses vários, que nos empurram, decididamente, no sentido de considerar os critérios de selecção do parceiro estratégico da maior relevância no resultado final de uma aliança.

Concluimos que as teorias descritas se mostram escassas para um entendimento claro de toda a problemática que levantámos ao longo do trabalho e que, mesmo num contexto de grande bondade, cruzando as teorias entre si e aproveitando o melhor de cada uma delas, mesmo assim, muitos dos aspectos focados posteriormente neste trabalho ficariam de fora e, provavelmente, a confusão aumentaria. Afirmámos que o ideal seria haver uma teoria ou um conjunto de teorias que se pudessem aplicar aquando da decisão de escolha do parceiro estratégico.

Não existindo, ficava por responder: *quais os critérios de selecção de parceiros estratégicos, à luz das necessidades das empresas nacionais, que se poderiam mostrar como mais pertinentes e relevantes.*

Seguidamente identificámos as razões que poderão estar por trás da formação de uma aliança – a sua motivação – os factores de influência e os possíveis caminhos de sucesso para uma AEI. A conclusão retirada aponta para a necessidade de uma motivação forte, uma definição clara dos objectivos e uma determinação na sua prossecução por parte das empresas. É necessária uma postura proactiva, baseada num conhecimento completo das capacidades existentes e dos desafios colocados.

Verificámos que as empresas nacionais encaram os mercados como desafios, sendo, em simultâneo, preocupadas e proactivas em relação ao posicionamento e desempenho futuro nos mercados onde operam. A proactividade advém da reconhecida insuficiência de meios de que dispõem, ao nível dos recursos e do mercado quando vistos sob um prisma meramente nacional, e dos riscos que correm com ameaças externas. O facto da hipótese que dizia directamente respeito ao acesso aos mercados ter sido a mais relevante de todas, a que mais claramente se demarcou das demais, diz bem do espírito com que as empresas inquiridas encaram os desafios do mercado, as suas motivações, bem como a percepção clara da necessidade de ganhos de dimensão, como factores decisivos de sobrevivência.

Mas não basta a vontade de querer internacionalizar. Há que saber com quem.

Determinámos, então, a componente fundamental para que exista uma AEI: o parceiro estratégico. Definimos, de acordo com a teoria e literatura existente, sete componentes fundamentais de análise ao potencial parceiro: motivação e ambições, confiança, cultura, tecnologia, produto, mercado, recursos financeiros.

Afirmámos ainda que o desafio seguinte para a empresa passa pela determinação do Strategic Fit, o fato à medida resultante da avaliação dos potenciais parceiros à luz dos sete critérios indicados. Assumimos ainda a liberdade individual como um valor não secundário, ao mesmo tempo que orientávamos o raciocínio no sentido da assumpção dessa liberdade significar responsabilidades acrescidas no seio da aliança, não se podendo confundir com interesses particulares e não cooperação. Concluímos com a verificação da postura dinâmica que deve presidir a uma aliança, como factor de longevidade.

De seguida constatámos a necessidade de acesso às redes de empresas, como forma de explorar ao máximo o acesso à informação, sendo esta um factor importante para a elaboração de uma primeira *short-list* de potenciais parceiros.

A focagem na selecção do parceiro estratégico, afirmámos, mostra-se tão mais importante, quanto se insira num contexto de mudança de condições de mercado e de práticas industriais e estratégias de empresa.

Quando nos confrontámos com a questão “com quem estão as empresas mais abertas para se aliarem”, encontrámos evidências empíricas de que o contexto social e a rede de relações existente *joga* um papel importante e essencial no processo de selecção do parceiro estratégico, sendo que o sucesso, obtido em laços anteriores, apareceu como um importante factor de informação e avaliação.

Da leitura da análise efectuada junto das dez empresas alvo de estudo, depreende-se que a proximidade cultural *joga* um papel importante no processo de internacionalização das empresas nacionais. Estamos perante a evidência da importância do reconhecimento de ligações estreitas, que no caso português se poderão apelidar, nalgumas situações, de umbilicais. A proximidade cultural com o Brasil e os Palop é ilustrativa da capacidade de inserção, através de um conjunto alargado de relações, algumas de décadas, com esses mercados, bem como a facilidade de acesso aos canais sociais que conduzem e condicionam a actividade nesses mercados. É a percepção clara deste facto, mesmo que de

uma forma empírica e não testemunhada teoricamente, que tem impelido as empresas nacionais a procurarem mercados com os quais se sentem próximas culturalmente, sobrepondo-se a proximidade cultural, claramente, à proximidade geográfica. Mas a questão do parceiro mantém-se: com quem coligar.

Levantámos uma questão: poderão as empresas reter a sua atenção nos laços com parceiros anteriores, parceiros de parceiros, primos e conhecidos?

A resposta a que chegámos - pela análise à teoria sobre o assunto e os estudos empíricos avaliados - foi: não. As empresas têm de estar atentas a novos *players*, sob o risco de se perderem excelentes oportunidades de acordos de aliança, com parceiros que não satisfaçam o critério de selecção de detenção de experiência internacional prévia. Para as empresas portuguesas, esta questão não merece relevância, como verificámos. A importância atribuída à experiência internacional prévia do potencial parceiro foi baixa, não confirmando o critério e a hipótese em avaliação. A falta de experiência internacional das empresas portuguesas, a par dos mercados de destino do investimento, levaram-nas a valorizar muito mais a necessidade de encontrar capacidade de intervenção política e social nos parceiros locais, procurando, nalguns casos, outros parceiros de países terceiros, que levassem um conjunto de recursos, fundamentalmente financeiros e nalguns casos técnicos, para alavancar competências nesses mercados, reduzindo o prazo de retorno dos investimentos efectuados e, em simultâneo, reduzir os custos ao nível do processo e da aprendizagem. Depois, e finalmente, nos mercados emergentes onde as empresas portuguesas operam - fundamentalmente Palop - todos os parceiros são ou novos *players*, ou *players* saídos de empresas portuguesas nacionalizadas, algumas delas entretanto de novo privatizadas.

Verificámos, finalmente, as razões que conduzem à escolha de um parceiro estratégico por parte de uma empresa em detrimento de outro, quando a empresa persegue a internacionalização, através de uma AEI.

Detectámos sete pressupostos base: 1) experiência internacional; 2) recursos financeiros; 3) proximidade cultural; 4) motivação e ambição; 5) acesso aos mercados; 6) confiança e bom-nome; 7) redução dos custos associados.

Através da comparação das sete componentes associadas, valorizando mais umas que outras, de acordo com as circunstâncias, julgamos estarem as empresas preparadas para, em parte, definirem o seu *Strategic Fit*, por contraponto a um perigoso *práite-à -porter*.

As empresas nacionais, com excepção do primeiro critério, verificam todos os demais critérios, dando especial ênfase, como já referido, ao acesso aos mercados, à proximidade cultural, à redução dos custos e, muito importante, o acesso a recursos financeiros. A dimensão financeira das empresas nacionais, quando comparada com outras congéneres ocidentais, é pequena, dificultando a alavancagem de projectos, sem que a exposição financeira corra o risco de se tornar insustentável.

As sete condicionantes apresentadas e a sua maior ou menor valoração, de acordo com os casos estudados, mostraram-se de escolha correcta, mesmo a *H1*, que ao não se verificar nos dá uma imagem clara das intenções, dos medos e percepção clara dos riscos que as empresas nacionais interiorizam, na altura de avançar para um processo de internacionalização. Uma condicionante mais, nascida do trabalho elaborado, poderia ser aventada como factor de enorme importância para as empresas portuguesas: o modelo de gestão. Todas as hipóteses avaliadas apontaram caminhos que facilitam a compreensão da utilidade de utilização de critérios de selecção de parceiros estratégicos, bem como a sua importância relativa consoante os cenários em presença, para as empresas nacionais.

As principais empresas portuguesas encontram-se hoje muito expostas ao comércio com o exterior.

Dos dados económicos recolhidos constata-se que a Corticeira Amorim conta com apenas cerca de 8% das suas vendas no mercado nacional e a Portucel, com cerca de 7%. A EDP realiza 40% do seu volume de negócios no exterior, representando o mercado espanhol 25% e o mercado brasileiro 15%. A PT vê o volume de facturação no exterior equivaler a 30% do negócio total, sobretudo com a VIVO, valendo ainda outros dados: 70% do número de clientes e 40% dos recursos humanos. O volume de negócios consolidado da Sonae Indústria representava, na Península Ibérica, 24% do total, sendo que da produção em Portugal, cerca de 25% depende directamente do exterior. A Brisa, com as operações em Espanha e no Brasil, atingia o valor de 20% de capitalização bolsista com as operações no exterior, enquanto a Jerónimo Martins tinha um peso de vendas no exterior equivalente a 30% da facturação bruta anual (dados recolhidos através dos relatórios e contas das empresas analisadas e da base de dados da CMVM).

Parece constatar-se, através da análise dos dados de crescimento do volume de negócios, que as empresas portuguesas têm conseguido crescer em dimensão e volume, muito embora longe de se baterem com os grandes gigantes industriais.

O importante, contudo, é verificar que a política de alianças e de internacionalização das empresas portuguesas promoveu o crescimento económico, financeiro e estrutural das mesmas, não sendo alheio a este factor a política de critérios de selecção dos parceiros estratégicos. É evidente que uma política de parcerias para explorar mercados emergentes implica saber viver com o risco, a incerteza e a volatilidade.

Mesmo em mercados em desenvolvimento, como o brasileiro, estes factores estão presentes, em maior ou menor escala, consoante o sector de actividade considerado.

É natural que as empresas oriundas destes mercados procurem características diversas nos parceiros que escolhem para as alianças estratégicas, daquelas que são ditadas pelos critérios de selecção de parceiros analisados. Estes mercados, estando em desenvolvimento constante e acelerado, provocam por parte das empresas nativas reacções e estímulos que vão no sentido de aumento da sua competitividade, quando comparada com as empresas dos mercados desenvolvidos. As empresas de

mercados emergentes e em desenvolvimento necessitam de tecnologia, competência técnica, modelos de gestão e, muito, de recursos financeiros.

As empresas portuguesas são, elas próprias, em alguns sectores de actividade, carentes tecnológica e financeiramente. O suporte em parceiros internacionais tem de ser efectuado com cuidado, procurando parceiros de dimensão equivalente, forma de evitar movimentos de canibalização. Contudo, a questão levanta-se ao nível do mercado doméstico; o mercado português é pequeno, não elástico e não permite taxas de crescimento que alavanquem os recursos e as necessidades das empresas nacionais. Estas ficam, portanto, reféns do crescimento no exterior, o que não sendo mau, implica uma atenção constante e uma política de alianças continuada, através de operações mistas de alianças entre capital e competências, procurando fazer crescer aquelas e conseguindo minorar estas. O parceiro de capital é um parceiro silencioso e, se as empresas estiverem bem *ancoradas* nos mercados onde operam, poderão gozar do benefício da credibilidade, experiência internacional e condução de negócios através de modelos de gestão reconhecidos, que a experiência da internacionalização lhes proporcionou. O senão aparece sobre a forma dos mercados que estão a ser trabalhados, muito voláteis como se disse, afastando as aplicações de capital e os parceiros financeiros, que por ora monitorizam esses mercados mas não aventuram os seus fundos.

Ao contrário, em mercados desenvolvidos e pujantes, a capacidade de alavancagem financeira existe. O risco, nesses mercados, surge sob a forma da dimensão. Para que a empresa assuma um papel de player empenhado, há que fazer face à procura e responder aos desafios e ameaças, correndo-se o risco da dimensão ultrapassar o limite do sustentável, o que acontece no exacto momento em que o parceiro financeiro, percebendo que o risco é crescente – questão da dimensão – e realizados que estejam os ganhos previstos, se afaste do negócio, inviabilizando a sua continuação e forçando a uma venda, geradora de mais-valias mas, igualmente, de perda de presença no mercado. Sair é sempre mais fácil do que entrar e, uma vez



fora, o espaço e quota de mercado são absorvidas, não existindo, por norma, lugar a segundas oportunidades.

Temos a convicção de que o caminho seguido, com os riscos mencionados, que levaram a alguns estrepitosos insucessos, em particular no Brasil, foi o caminho possível para as empresas portuguesas. Depois, a proximidade geográfica e cultural aos Palop é um dado precioso e a presença em África absolutamente indispensável, sendo certo que este é um Continente sistematicamente adiado.

Interessante é constatar que as empresas portuguesas analisadas, colocam como critérios fundamentais para a escolha de um parceiro estratégico, para além da lógica expectativa de aceder a mercados atendendo à exiguidade do mercado nacional, os seguintes critérios: recursos financeiros à cabeça, critério comum às empresas de mercados emergentes; em segundo lugar, a questão da confiança, o que faz todo o sentido considerando os mercados prioritários onde a maioria das empresas analisadas se movimenta e, em terceiro lugar, a redução de custos nos processo e aprendizagem, fruto da necessidade de rentabilizarem, no mais curto espaço de tempo possível os investimentos efectuados. Tal critério, aliás, justifica uma outra opção: a escolha de parceiros estratégicos igualmente oriundos de economias desenvolvidas, com o intuito de explorarem os mercados em desenvolvimento e emergentes, situação verificada em muitas das situações analisadas. O *apport* de disponibilidades financeiras, em simultâneo com uma redução nos custos de exploração, bem como um acréscimo na dimensão à escala do mercado, explicam a necessidade dessas alianças.

Por outro lado, não será menos verdade que as empresas portuguesas, por inerência da sua dimensão e conhecimento dos mercados emergentes onde se movem, por razões históricas e culturais, serão mais capazes de se adaptar às idiossincrasias próprias destes mercados, onde os *ritmos* são diferentes, criando e consolidando e alavancando a aprendizagem *de baixo para cima*, adaptando os seus modelos de gestão e controlo das empresas e transmitindo as competências, como se cada caso de internacionalização fosse um caso, e não como tendencialmente as grandes

empresas multinacionais procedem, impondo os seus modelos, inculcando rigidez onde, provavelmente, se exige flexibilização. Igualmente será necessário ter presente que estas economias emergentes não irão evoluir no mesmo sentido evolutivo das economias ocidentais desenvolvidas. Isto significa que o desenvolvimento económico e de sustentabilidade poderá não passar por soluções já testadas ao nível da gestão estratégica. Não deverão ser descurados os instrumentos conhecidos e largamente utilizados, como forma de controle e de redução do risco e da incerteza, sem perder a capacidade do que chamariamos a *inovação interpretativa*. Esta resulta da conclusão de que estes mercados, permissivos através de vertentes tão diversas quanto a económica, a política e a social, precisam de ser analisados à luz de um ambiente exógeno onde se misturam, com uma ordem própria, as instituições, as organizações e o conhecimento do meio envolvente, como base de partida para obtenção de vantagens competitivas. Descentralização, flexibilidade, acesso a sistemas de rede locais, parceiros que não empresas, empreendedorismo local e partilha de informação, poderão ser vantagens para vingar nestes mercados.

As empresas portuguesas apresentam vantagens claras, perante empresas de países terceiros, nos mercados de língua oficial portuguesa. A capacidade de se insinuarem e de gerarem estratégias locais, pode tornar-se num instrumento de diminuição do risco gerado por movimentos de globalização, a prazo, retardando os seus efeitos, enquanto se consolidam posições estratégicas, através de parcerias estruturadas para funcionarem nesses mercados, com parceiros institucionais e/ou não convencionais.

Estudos futuros poderão evoluir no sentido de estabelecer uma distinção clara entre formas de parceria, modelos de gestão e controle do capital.

Igualmente, poder-se-ia avançar no sentido de perceber a razão pela qual as empresas portuguesas aceitam arriscar capitais e parcerias em mercados que lhes estão próximos, quer cultural, quer geograficamente, e não olham para oportunidades em mercados em franco desenvolvimento, sem a instabilidade política e a volatilidade

legal e económica, como são exemplo a Austrália e a nova Zelândia (mesmo sabendo de algumas posições políticas australianas, mormente no caso Timor, que estiveram bem longe dos interesses portugueses), onde o risco financeiro é considerado quase nulo e onde surgiram, com toda a certeza, parceiros estratégicos só financeiros, para áreas como as telecomunicações e a grande distribuição, onde existem empresas portuguesas com competências específicas muito próprias.

Também o modelo de gestão e a consequente relação com o controle de capital poderiam ser alvo de pesquisa mais profunda.

Estamos igualmente certos, até porque pudémos constatar através da informação recolhida, que existem diferenças significativas, no alcance e importância do sector industrial na prossecução de um processo de selecção de parceiro estratégico. Não é igual lidar com um sector energético, ou pensar em termos de alianças no sector da distribuição alimentar.

Contudo e curiosamente, no caso da EDP e da Jerónimo Martins, os primeiros por definição estratégica, os segundos por razões de insucesso no Brasil e, em parte na Polónia, empreendem políticas de alianças na Europa e são bem sucedidos ( a Jerónimo Martins endireitou a operação na Polónia, baseada na área do discount e acaba de abrir a milésima loja, valendo a facturação na Polónia mais do que o volume de negócios conjunto Pingo-Doce/Feira Nova).

As razões de entrada numa aliança estratégica internacional e a forma como estas podem condicionar os critérios de selecção poderão constituir-se num bom tema de análise, se atendermos a que a pressão exercida nos mercados internacionais, quer pelas estruturas em rede e/ou por entidades públicas e privadas, podem condicionar a escolha em determinado sentido, não deixando as empresas agir em consciência, mas forçando-as a alianças cujas motivações poderão não ser de todo claras.

Ainda a questão da dimensão das organizações envolvidas em parcerias estratégicas poderá ser alvo de estudo, apontando baterias para a relação, em ambiente de aliança estratégica, que duas ou mais organizações, de dimensões diversas e operando em

diversos mercados, poderão constituir-se numa aliança de sucesso, ou se constituem no embrião de uma família de empresas, presas a um mesmo cordão umbilical.

Também a análise, em paralelo, das motivações dos potenciais parceiros, originários de mercados e ambientes económico, político e sociais diferentes, determinam a importância relativa dos critérios de selecção do parceiro. Esta questão foi afluada neste trabalho, merecendo essa dupla comparação.

Por último, atestar da importância dos critérios, por parte do potencial parceiro inserido num mercado desenvolvido, bem como da relativa importância dos critérios do outro potencial parceiro, consoante seja originário de mercados emergentes ou em desenvolvimento, levando em conta o país e área geográfica de onde é originário.

## Bibliografia

- Adler, P. & Kwon, S., (2002). "Social Capital: Prospects for a New Concept". *Academy of Management Review*, 27, pp. 17-40
- Adner, R. & Levinthal, D., (2001). "Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation". *Management Science*, 47, pp. 611-628
- Agerwal, R. & Audretsch, D., (2001). "Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival". *The Journal of Industrial Economics*, XLIX, pp. 21-43
- Ahuja, G., (2000). "Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study". *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 425-455
- Argyres, C. & Schon, D., (1996). "Capabilities, technological Diversification and Divisionalization". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 395-410
- Ariño, A. & de la Torre, J., (1998). "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures". *Organization Science*, 9, pp. 306-325
- Ariño, A.; Ring, P. & de la Torre, J., (2001). "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances". *IESE Research Paper N°/434*, <http://ebsf.gup.hhs.se/iesewp/abs/iesewpD-0434.htm>
- Barkema, H., Bell, J. & Pennings, J., (1996). "Foreign Entry, Cultural barriers and Learning". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 151-166
- Barkema, H. & Vermeulen, F., (1998). "International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective". *Academy of Management Journal*, 41, pp. 7-26
- Beamish, P. (1994). "Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance". *Management International Review*, 34, pp. 60-74
- Beamish, P. & Killing, P., (1997). "Co-operative Strategies: European Perspectives". Massachusetts: Josey-Bass.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1993). "Collaborating to Compete". (Eds.) New York: Wiley
- Bleeke, J. & Ernst, D., (1995). "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?". *Harvard Business Review*, 73, (1), pp. 97-105
- Buchel, B. & Killing, P., (2002). "Inter-firm Cooperation Throughout the Joint Venture Life Cycle: Impact on Joint Venture Performance, em F.J.

- Contractor & P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, pp. 751-771.
- Buchel, B.; Prange, C.; Probst, G. & Ruling, C., (1998). "International Joint Venture Management; Learning to Co-operate and Cooperating to Learn, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Ltd.
- Burgers, P. & Hwang, P. (1996). "Cooperative Strategy in High Technology Companies". *International Journal of Management*, 13, pp. 127-134.
- Cavusgil, T. & Evirgen, C. (1997). "Use of Expert Systems in International Marketing". *European Journal of Marketing*, 31, pp. 73-86
- Chambers, R. (1997). "Whose Reality Counts? Putting the First Last". ITDG Publishing: London
- Child, J. & Faulkner, D., (1998). "Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, *Oxford University Press*.
- Clegg, R.; Kamall, S. & Leung, M. (1996). "European Multinational Activity in Telecommunications Services in the People's Republic of China: Firm Strategy and Government Policy". *Management International Review*, 36, pp.111-127
- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm". *Economica*, 4,386-405 Coviello, N. & Munro, H., (1997). "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms". *International Business Review*, 6, pp. 361-386.
- Cohen, W. & Levinthal, D., (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Dacin, M., Hitt, M. & Levitas, E. (1997). "Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of US and Korean Firms". *Journal of World Business*, 32, pp. 1.
- Das, T. & Teng, B., (2000). "A Resource-based Theory of Strategic Alliances". *Journal of Management*, 26, pp. 31-61
- Das, T. & Teng, B. (2000). "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective". *Organization Science*, 11, pp. 77-101
- Dollinger, M.; Golden, P. & Saxton, T., (1998). "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture". *Strategic Management Journal*, 18, pp. 127-140
- Doz, Y., (1996). "The Evolution of Co-operation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?". *Strategic Management Journal*, 17, pp.55-85

- Doz, Y. & Hamel, G., (1998). "Alliance Advantage". Boston, MA: *Harvard Business School Press*
- Doz, Y. & Williamson, M., (2002). "Alliance as Entrepreneurship Accelerators". em F. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*, pp. 773-798
- Dussauge, P. & Garrette, B., (1998). "Anticipating the Evolution and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms". *International Studies in Management and Organizations*, 27, pp. 104-126.
- Dussauge, P.; Garrette, B. & Mitchell, W., (1998). "Acquiring Partners Capabilities: Outcomes of Scale and Link Alliances Between Competitors". em M. A. Hitt, J. E. Ricart & R. D. Nixon (Eds.). ), *Managing Strategically in an Interconnected World*, London: John Wiley & Sons, pp. 349-371.
- Dussauge, P.; Garrette, B. & Mitchell, W., (2000). "Learning from Competing Partners: Outcomes and Duration of scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 99-126.
- Dwyer, F. & Oh, S., (1998). "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies". *Journal of Marketing*, 52, pp. 21-24.
- Dyer, J. & Nobeoka, K., (2000). "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 23, pp. 660-679
- Eisenhardt, M. & Martin, A. (2000). "Dynamic Capabilities – What Are They". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Geringer, J. (1991). "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22, pp.41-62
- Geringer, J. & Herbert, L. (1991). "Measuring Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 249-264
- Glaister, K. & Buckley, P., (1996). "Strategic Motives for International Alliance Formation". *Journal of Management Studies*, 33, pp. 301-332

- Gnyawali, D. & Madhavan, R., (2001). "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective". *Academy of Management Review*, 26, pp. 431-445
- Grant, R. (1996). "Toward a Knowledge-Based Strategy of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Grant, R. & Fuller, B. (2004). "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances". *Journal of Management Studies*, 41, pp. 61-84
- Gulati, R. (1995). "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances". *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85-112
- Gulati, R., (1998). "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 47-75.
- Gulati, R., (1999). "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397-420
- Gulati, R. & Gargiulo, M., (1999). "Where do Interorganizational Networks Come From?". *American Journal of Sociology*, 104, pp. 1439-1494
- Gulati, R.; Nohria, N. & Zaheer, A., (2000). "Strategic Networks". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.
- Gulati, R. & Singh, H., (1998). "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Cost and Appropriation Concerns in Strategic Alliances". *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 781-815
- Harrigan, K., (1985). "Strategies for Joint Ventures". Lexington, MA: Lexington Books
- Henderson, H. (1999). "Beyond Globalization: Shaping a Sustainable Global Economy". Kumarian Press: West Hartford, CT
- Hite, J. & Hesterly, W., (2001). "The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm". *Strategic Management Journal*, 22, pp. 275-286
- Hitt, M., Dacin, M., Levitas, E., Arregle, J. & Borza, A. (2000). "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives". *Academy of Management Journal*, 43, pp. 449-467.
- Inkpen, C., (1998). "Learning , Knowledge Acquisition and Strategic Alliances. *European Management Journal*, 16, pp. 223-229.



- Iyer, K., (2002). "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective". *Academy of Marketing Science Review* [Online] 2002 (10): <http://www.amsreview.org/articles/iver10-2002.pdf>
- Johnson, J.; Cullen, J.; Sakano, T. & Takenouchi, H., (1996). "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-US Cooperative Alliances". *Journal of International Business Studies*, 27, pp. 981-1004
- Kaplan, R. & Norton, D., (1996). "The Balanced Scorecard". Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Karthik, I., (2002). "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective". *Academy of Marketing Science Review*, volume 2002, 10.
- Kilduff, M. & Tsai, W., (2003). "Social Networks and Organizations ". London: Sage Publications
- Klepper, S. (1996). "Entry, Exit, Growth and Innovation Over the Product Life Cycle". *The American Economic Review*, 86, pp. 562-583
- Levitas, E.; Hitt, M. & Dacin, M., (1997). "Competitive Intelligence and Tacit Knowledge Development in Strategic Alliances". *Competitive Intelligence Review*, 8, pp. 20-27.
- Li, S. & Rowley, T., (2000). "Popular, Talented and Nice: How Firms Evaluate and Select Interorganizational Partners". University of Toronto, Rotman School of Management. <http://www.utoronto.ca/bicpapers/pdf/2000-16.pdf>
- Littler, D. & Leverick, F. (1995). "Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience". *Long Range Planning*, 28, pp. 37-45
- Lyles, M.; Carter, N. & Baird, I., (1996). "New Ventures in Hungary: The Impact of USA partners". *Management International Review*, 36, pp. 355-30
- Mahnke, V., (2001). "The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing. *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 353-379
- Makadok, R., (2001). "Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic Capability Views of rent Creation". *Strategic Management Journal*, 22, pp. 387-401
- Medcof, J. (1997). "Why Too many Alliances End in Divorce". *Long Range Planning*, 30, pp. 718-732
- Mothe, C. & Quelin, B., (1998). "How Firms Can Benefit from Collaborating Within R&D Consortia". em M.A. Hitt, J.E. Ricart i Costa & R.D. Nixon

- (Eds), *Managing Strategically in an Interconnected World*, London: John Wiley & Sons, pp. 321-347
- Mowery, D.; Oxley, J. & Silverman, B., (1996). "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 77-92.
- Nielsen, B., (2002). "How Do Firms Select Their Partners for International Strategic Alliances? An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation". Copenhagen Business School, Dept. of International Economics and Management, Working Papers, 5-2002. <http://ep.lib.cbs.dk/download/ISBN/x656193637.pdf>
- Overby, M., (2004). "Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners". Copenhagen Business School, Dept. of Informatics, <http://www.druid.dk/ocs/viewpaper.php?id=304&cf=2>
- Park, S. & Ungson, G., (2001). "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity". *Organization Science*, 12, pp. 37-53
- Pedersen, T. & Thomsen, S., (1997). "European Patterns of Corporate Ownership: A 12-country Study. *Journal of International Business Studies*, 28, pp. 759-778
- Porter, M., (1985). "Competitive Advantage". *Free Press*, New York
- Powell, W., Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1996). "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 116-145
- Prahalad, C. & Hart, S. (2002). "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy & Business*, 26, pp. 2-14
- Saxton, T., (1997). "The Effects of Partner and the Relationship Characteristics on Alliance Outcomes". *Academy of Management Journal*, 40, pp. 443-461
- Segers, Jean-Pierre, (1993). "Strategic Partnering Between New Technology Based Firms and Large Established Based Firms in the Biotechnology and Micro-Electronics Industries in Belgium". *Small Business Economics*, 5, pp. 271-281
- Sen, A. (1999). "Development as Freedom". Anchor Books: New York
- Slowinski, G.; Seelig, G. & Hull, F.(1996). "Managing Technology Based Strategic Alliances Between Large and Small Firms". *SAM Advanced Management Journal*, 61, pp. 42-47.
- Soto, H. (2000). "The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else". Basic Books: New York

- Speakman, R.; Forbes III, T.; Isabella, I. & MacAvoy, T., (1998). "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future". *Journal of Management Studies*, 35, pp. 747-771.
- Spender, J., (1996). "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.
- Stevenson, W. & Greenberg, D., (2000). "Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition and Opportunity". *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 651-678
- Stoever, W., (1996). "Multinationals as Transferers of Management Skills to Poland. *International Journal of Commerce & Management*, 6, pp. 5-20
- Svetlicic, M. & Rojec, M., (1994). "Foreign Direct Investment and the Transformation of Central European Economies". *Management International Review*, 34, pp. 293-312
- Tatoglu, E. (2000). "Western Joint Ventures in Turkey: Strategic Motives and Partner Selection Criteria". *European Business Review*, 12, pp. 137-147.
- The Economist (1999). "Finance and Economics: Black Hole". Agosto 28, *The Economist Newspaper Limited*, London
- Vyas, M.; Shelburn, W. & Rogers, C., (1995). "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10, pp. 47-60.
- Williamson, O. (1975). "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. *Free Press*, New York.
- Williamson, O. (1985). "The Economic Institutions of Capitalism. *Free Press*. New York.
- Wilson, D., (1995). "An Integrated Model of Buyer-seller Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23, pp. 335-345.
- Zagare, F. (1984). "Game Theory". London, Sage.

## ANEXOS

Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas.

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
E 1	Espanha	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 6 4 4 5 4 4
	Brasil	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 5 7 6 7 6 5
E 3	Áustria	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	5 4 2 2 7 4 4
	Marrocos	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 3 1 1 7 4 3
	Hungria	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	5 3 1 3 7 4 4
	Outros mercados (média dos indicadores no conjunto dos restantes mercados, directamente relacionadas com o interesse de entrada nos mercados)	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 2 1 1 7 1 5

Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas  
(cont.)

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
E 2	Italiano	Experiência Internacional	6
	Já terminada	Recursos Financeiros	7
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	1
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	7
	Francês	Experiência Internacional	7
		Recursos Financeiros	7
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	6
		Acesso ao Mercado	1
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	6
E 4	Britânico	Experiência Internacional	6
	Já terminou	Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	5
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	5
E 5	Brasil	Experiência Internacional	4
		Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	5
	Parceiro espanhol	Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	5
		Redução de Custos	6
	Marrocos	Experiência Internacional	3
		Recursos Financeiros	7
	Parceiro espanhol e parceiro local, 1/3 cada.	Proximidade Cultural	3
		Ambição e Motivação	6
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	6
		Redução de Custos	6
	PALOP	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	1
		Proximidade Cultural	7
	Parceiros Locais	Ambição e Motivação	7
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4

Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas (cont.)

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
E 5	Timor Leste	Experiência Internacional	1
	Parceiro local	Recursos Financeiros	1
		Proximidade Cultural	5
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
	China/ Macau	Experiência Internacional	1
	Parceiro Local	Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	6
		Acesso ao Mercado	4
		Grau de Confiança	5
		Redução de Custos	4
E 6	Anglo- Holandesa	Experiência Internacional	6
		Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	5
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	6
	Inglesa	Experiência Internacional	2
	Termina no início de 90	Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	5
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	4
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	6
	Holandesa	Experiência Internacional	6
		Recursos Financeiros	7
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	5
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	6
	Brasil	Experiência Internacional	1
	Sem parceiro estratégico.	Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	7
		Ambição e Motivação	1
	Já saiu do Brasil	Acesso ao Mercado	7
	Caso típico de Wishful thinking	Grau de Confiança	5
		Redução de Custos	1

Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas (cont.)

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
E 6	Inglaterra  Parceiro Local Já terminada Já saiu de Inglaterra. Caso típico de Wishful thinking	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 5 4 4 6 4 5
	Polónia  Parceiro local Sucesso com 1.000 lojas discount abertas	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 5 1 6 7 4 4
E 7	Canadá  Parceiro espanhol Já terminada. Parceiro local financeiro. Já terminada Mantém-se no mercado	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	4 6 4 5 7 4 4
	Alemanha  Aquisição operador alemão	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	4 5 4 4 7 5 4
	Inglaterra  Aquisição de operador local	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	1 4 4 1 7 5 4
	Brasil  Parceiro local, controlado por empresa canadiana	Experiência Internacional Recursos Financeiros Proximidade Cultural Ambição e Motivação Acesso ao Mercado Grau de Confiança Redução de Custos	4 5 6 4 6 4 3



Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas (cont.)

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
---------	--	----------------------	-------------------------------------

E 7	França	Experiência Internacional	3
		Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	3
	África do Sul	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	3
E 8	Parceiro Local Já terminada	Proximidade Cultural	2
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	6
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	3
	Espanha	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	4
	Aquisição de empresa	Ambição e Motivação	2
E 8		Acesso ao Mercado	6
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
	Brasil	Experiência Internacional	3
		Recursos Financeiros	6
	Parceiro local	Proximidade Cultural	6
		Ambição e Motivação	6
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	5
E 8		Redução de Custos	6
	Espanha	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	3
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	1
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	6
		Redução de Custos	5
	Moçambique	Experiência Internacional	1
E 8		Recursos Financeiros	3
		Proximidade Cultural	7
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	5

Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas (cont.)

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
E 8	Cabo-Verde  Parceiro angolano Parceiro local e Galp, com 1/3 do capital cada.	Experiência Internacional	3
		Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	7
		Ambição e Motivação	6
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	5
	Guiné-Bissau  Parceiro local.	Experiência Internacional	2
		Recursos Financeiros	4
		Proximidade Cultural	7
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
	Angola  Parceiro local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	7
		Ambição e Motivação	6
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
E 9	Brasil  Parceiro chileno e espanhol. Actualmente só espanhol, por aquisição do parceiro chileno pelo parceiro espanhol. Já terminou	Experiência Internacional	6
		Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	6
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
	Brasil  Parceiro externo para aquisição de operador local.	Experiência Internacional	4
		Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	6
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
	Espanha  Parceiro local financeiro	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	7
		Proximidade Cultural	6
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4



Anexo 1. Critério de selecção do parceiro estratégico classificado de 1 a 7, agregado por AEI, consoante a sua importância reconhecida pelas empresas (cont.)

EMPRESA	AEI Identificação do(s) PARCEIRO(S)/ AEI	CRITÉRIO DE SELECÇÃO	VALORIZAÇÃO MÉDIA POR ALIANÇA
E 10	Espanha Compra de posição no capital de empresa local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	4
		Ambição e Motivação	1
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	3
	Moçambique Compra de posição no capital de empresa local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	4
		Proximidade Cultural	6
		Ambição e Motivação	5
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	3
		Redução de Custos	3
	Marrocos  Compra de posição no capital de empresa local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	4
		Proximidade Cultural	2
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	3
	Tunísia Compra de posição no capital de empresa local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	4
		Proximidade Cultural	1
		Ambição e Motivação	2
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	3
		Redução de Custos	3
	Brasil Compra de posição no capital de empresa local e parceiro local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	5
		Proximidade Cultural	6
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4
	Egipto Compra de posição no capital de empresa local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	3
		Proximidade Cultural	1
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	3
	África do Sul Compra de posição no capital de empresa local	Experiência Internacional	1
		Recursos Financeiros	6
		Proximidade Cultural	3
		Ambição e Motivação	4
		Acesso ao Mercado	7
		Grau de Confiança	4
		Redução de Custos	4

Anexo 2. Número de parcerias consideradas por empresa para efeito de análise ao comportamento dos critérios de selecção

EMPRESAS	Nº DE PARCERIAS EFECTUADAS
E 1	2
E 3	4
E 2	2
E 4	1
E 5	5
E 6	6
E 7	7
E 8	6
E 9	3
E 10	7

Fonte: autor

Considerou-se como ponto central, a razão resultante do somatório de parcerias entre as 2 empresas que apresentam maior e menor número de parceiros (#7 e #1) e dividir o resultado por 2., sendo o quociente apurado de 4,00 aplicado ao valor de quantificação dos critérios na Tabela 5.





